

TARTU ÜLIKOOL

Sotsiaalteaduste valdkond

Ühiskonnateaduste instituut

Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni õppekava

Viivika Toode

**Vastutustundlik ettevõtlikkus Eestis tegutsevate organisatsioonide  
vaatenurgast**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Tiiu Taur, MA

Tartu 2019

# SISUKORD

<b>SISSEJUHATUS.....</b>	<b>2</b>
<b>1 TEOREETILISED JA EMPIIRILISED LÄHTEKOHA</b> .....	<b>4</b>
1.1 Vastutustundliku ettevõtluse olemus ja tõlgendused .....	4
1.2 Vastutustundlikud tegevused .....	8
1.3 Organisatsiooni vastutustundlikkus kommunikatsioonis.....	13
<b>2 EESMÄRK JA UURIMISKÜSIMUSED .....</b>	<b>17</b>
<b>3 UURIMISMEETODID .....</b>	<b>18</b>
3.1 Valimi ja uurimisobjekti kirjeldus .....	18
3.2 Andmekogumise meetod .....	19
3.3 Andmeanalüüsi meetod.....	22
3.4 Meetodi kriitika.....	23
3.5 Uurijaeetika.....	24
<b>4 TULEMUSED, JÄRELDUSED JA DISKUSSIOON .....</b>	<b>25</b>
4.1 Vastutustundliku ettevõtluse tõlgendus .....	25
4.2 Vastutustundlikkusega seotud tegevused.....	37
4.3 Vastutustundlikkus sise- ja välikommunikatsioonis.....	47
4.4 Arutelu vastutustundliku ettevõtluse üle.....	57
4.5 Edasised uurimisvõimalused.....	59
<b>KOKKUVÕTE .....</b>	<b>60</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>62</b>
<b>KASUTATUD MATERJALID .....</b>	<b>64</b>
<b>LISAD.....</b>	<b>71</b>
Lisa 1. Intervjuukava .....	71
Lisa 2. Nõusoleku vorm.....	74
Lisa 3. Intervjuude transkriptsioonid .....	75
Lisa 4. Koodipuu.....	75
Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ....	78

## SISSEJUHATUS

Täna ei mõõdeta ettevõtete edukust ainult kasumlike finantsnäitajate abil. Selle asemel oodatakse organisatsioonidelt aina enam sotsiaalselt vastutustundlikku käitumist, mis väljendub Szczanowiczi ja Saniuki (2014: 73) järgi otsuste ja tegude läbipaistvuses ning huvirühmade kaasamises. Lisaks on globaliseeruv maailm tekitanud situatsiooni, kus veebipõhine meedia võimaldab ühiskonnal silma peal hoida paremini kui kunagi varem ja keegi ei saa loota, et nende vastutustundetud teod jäävad nähtamatuks (Juholin, 2004: 25). Muutunud on ka ettevõtete omavaheline suhtlemine (Kaldra, 2019; VEF, 2019a kaudu) ja inimeste suhtumine potentsiaalsesse tööandjasse (Padumäe, 2018; Punamäe, 2018a kaudu): selleks, et brändid mõjuksid huvirühmadele atraktiivsena, peavad nad end tõestama usaldusväärse partnerina. Seega võiksid kõigi edumeelsete organisatsioonide juhid mõelda vastutustundliku ettevõtluse põhimõtete omandamise ning nende oskusliku nähtavaks tegemise peale.

Bakalaureusetöö eesmärk on uurida, kuidas Eestis tegutsevates organisatsioonides vastutustundlikku ettevõtlust tõlgendatakse ja kasutatakse, et kogutud andmete põhjal arutleda vastutustundliku ettevõtluse üle. See lõputöö on autori samateemalise seminaritöö (Toode, 2019) edasiarendus.

Varasemalt on Eestis vastutustundlikku ettevõtluse ehk CSR-i ehk *Corporate Social Responsibility* raames uuritud näiteks väike- ja keskettevõtete CSR seisukorra paigutumist Kesk- ja Ida-Euroopa konteksti (Noorkõiv ja Gröön, 2004), vastutustundlikku koostööd (Järvsoo, 2017; Stubender, 2008), majandusõpilaste suhtumist CSR-i (Tammeleht, 2018), vastutustundlike investeerimisfondide hetkeolukorda (Värk, 2014), tarbijate ja ettevõtete suhtumist CSR-i (Ulm, 2018), kahe generatsiooni ootuseid tööandjale lähtuvalt CSR printsiipidest (Liblik, 2017), ettevõtte töötajate hinnangut CSR-ile (Selistemägi, 2017), väikeste ja keskmise suurusega transpordiettevõtete CSR-i peamiseid arengusuundasid ja kasutatavat aruandlust (Šuba, 2015), kuidas tarbija vastutustundlikke püüdlusi tõlgendab (Jahilo, 2006); ökopoodide tegevuspraktikaid (Aljas, 2013); kirjeldatud sotsiaalse ettevõtluse kontseptsiooni läbi praktikate (Ott, 2013); kaardistatud sotsiaalturunduslike kommunikatsiooniprogrammide vastuvõtu kontekst (Vahe, 2004); uuritud, millist kuvandit CSR tarbijatele loob (Mesila, 2007), pankade praktikaid (Egel, 2012), töötajate teadlikkust ja kaasatust (Linnasmäe, 2012). Varem on uuritud küll seda, kuidas organisatsioonides vastutustundlikku ettevõtlust tõlgendatakse ja praktiseeritakse, kuid autorile teadaolevalt ei ole ettevõtete esindajatelt sealjuures kogutud informatsiooni ka vastutustundlikkuse

kohta organisatsiooni kommunikatsioonis ja kõiki kogutud andmeid tervikuks sidudes vastutustundliku ettevõtluse üle arutletud ning see teeb selle lõputöö ainulaadseks.

Täpsemalt uurib autor bakalaureusetöös, kuidas organisatsioonides nende esindajate sõnul vastutustundlikku ettevõtlust mõtestatakse ning mis põhjustel ja milliste hüvede realiseerimiseks on see strateegia omandatud; milliseid konkreetseid vastutustundliku ettevõtluse tegevusi on organisatsioonides neid esindavate töötajate järgi ette võetud ning millised põhimõtted on tänu vastutustundlikkusele ettevõtte protsessidesse sisse viidud; kuidas on intervjueritud organisatsioonides nende esindajate sõnul vastutustundlikku ettevõtlust nii sise- kui ka välikommunikatsioonis ära kasutatud. Lõpuks esitab töö autor ettepanekud teema edasiseks uurimiseks.

Töö raames viis autor läbi kaheksa semistruktureeritud intervjuud Vastutustundliku Ettevõtluse Indeksiga pärjatud ettevõtete esindajatega. Kõigile uuringus osalenutele on tagatud anonüümsus. Intervjuudest saadud tulemuste analüüsimiseks kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi. Töö ülesehitus kaldub kõrvale tavapärasest instituudis rakendatavast struktuurist, nimelt on tulemuste, järelduste ja diskussiooni osad ühendatud üheks peatükiks, et tagada kompaktsem ja selgem teemakäsitus. Seega koosneb bakalaureusetöö neljast osast. Töö esimeses osas annab autor ülevaate teoreetilistest ja empiirilistest lähtekohtadest. Sellele järgnevas peatükis on lahti seletatud lõputöö eesmärk ja uurimisküsimused. Kolmandas osas on käsitletud uurimismeetodeid ja meetodi kriitikat. Neljandas peatükis on esitatud intervjuude tulemused, nende järeldused ja diskussioon ning sisend edasisteks uuringuteks.

Bakalaureusetöö autor tänab oma juhendajat Tiiu Tauri toetuse ja konstruktiivse tagasisidestamise eest ja retsensenti Eva-Kaia Vabamäge ning bakalaureusetöö eelkaitsmise komisjoni kasulike suuniste eest. Suure tänu on ära teeninud ka organisatsioonid, mille esindajad leidsid aega, et autoriga maha istuda ja teemast rääkida. Lõpuks tänab töö autor lähedasi, kes aitasid lõputöö kirjutamiseks motivatsiooni leida.

# 1 TEOREETILISED JA EMPIIRILISED LÄHTEKOHAD

Teooria ja empiiriliste lähtekohtade peatükk on jagatud kolmeks. Esimeses osas paigutatakse vastutustundlik ettevõtlus tänasesse konteksti ja uuritakse, kuidas on erinevad teoreetikud vastutustundlikku ettevõtlust defineerinud. Järgmises alapeatükis kirjeldatakse põhjuseid, miks vastutustundlik ettevõtlus kui suund tekkinud on; loetletakse punkte, mis võivad organisatsioonide juhte ajendada sellega tegelema ning tuuakse välja tegurid, mida peetakse selle strateegia omaks võtmise õnnestumise juures oluliseks. Viimases ehk kolmandas osas iseloomustatakse vastutustundlikku ettevõtlust organisatsiooni kommunikatsioonis.

## 1.1 Vastutustundliku ettevõtluse olemus ja tõlgendused

See alapeatükk on selguse huvides jagatud kaheks osaks. Esimese alapealkirja all kirjeldatakse tingimusi, mis on vastutustundliku ettevõtluse olemust vorminud. Sellele järgneva ehk teise alapealkirja juures on töö autor välja toonud erinevate ekspertide tõlgendused sellest, mida peaks vastutustundlik ettevõtlus tähendama.

### Tänase vastutustundlikkuse olemus

Tehnoloogia areng, mis võimaldab informatsioonil kontrollimatu kiirusega levida, tekitab ettevõtetele uusi väljakutseid. Aina enam globaliseeruv maailmas, kus meedia on ööpäevaringselt aktiivne ja erinevad ühiskonna liikmed otsivad sellest kapitalismi tunnuseid, ei saa keegi loota, et nende vastutustundetud teod jäävad märkamatuks (Juholin, 2004: 25). Seda enam, Eiseneggeri (2009: 20) järgi põhjustas ülemaailmne majanduskriis lisaks kehvale finantstulemustele ka sotsiaalseid muutusi: kriisi tagajärjel kadus kogu majandussektori usaldusväärsus ja maine.

Seega tuleb usalduse taastamiseks keskenduda mitte ainult asjakohaste seaduste ja järelevalve kehtestamisele, vaid ka majanduspõhisele sotsiaalsele vastutustundlikkusele, mis väljendub otsuste ja tegude läbipaistvuses ning huvirühmade kaasamises (Szczanowicz ja Saniuk, 2014: 73), et ettevõtted suudaksid tarbijaid ja potentsiaalseid partnereid köita. Tänapäeval sõltub organisatsiooni kasum ja konkurentsivõime väga kõrgel määral ettevõtte tegudest kodanikuna ja vastutustundlikkust ettevõtlusest on saanud poliitiline küsimus, mis ei jäta puudutamata ühtegi globaalset organisatsiooni (Juholin, 2004: 25–26). Vastasel juhul peavad ettevõtted arvestama võimaliku laiaulatusliku mainekahjuga, mis võib neile saatuslikuks saada.

Juba ammu ei ole ettevõtte edukuse mõõdupuuks ainult finantstulemused ja kasum. Aina enam keskendutakse organisatsioonide hindamisel pehmetele väärtustele nagu näiteks töötajate hoidmine, kogukonda panustamine ja jätkusuutlikkuse tagamine. Kui varem väljendus ettevõtte tulemuslikkus kõige sagedamini investorite rikkaks tegemises ja kasu ühiskonnale rikaste inimeste panuses ühiskonda, siis seab uus mudel varasemat aina enam kahtluse alla: edukas ettevõtte = sotsiaalne kasu + ettevõtte kasum (Esop, 2018). Ettevõtetelt oodatakse, et nad väärtustaksid kaasamist ja mitmekesisust ning panustaksid ühiskonda läbi sotsiaalsete ja keskkonnateemaliste probleemide leevendamise ehk käituksid sotsiaalselt vastutustundlikult.

Muutunud on ka ettevõtete omavaheline suhtlus: globaalse personaliettevõtte Manpower võtmeklientide seas läbi viidud uuring näitas, et kui 2000. aastate alguses nõudis või eeldas vastutustundliku ettevõtluse programmi olemasolu vaid 10% potentsiaalsetest partneritest, siis on see tänavuseks kasvanud umbes 90% peale (Kaldra, 2019; VEF, 2019a kaudu). Vastava eneseregulatsiooni puudumisel on uute partnerlussuhete loomine ja vanade hoidmine tänapäevases ühiskonnas raskendatud.

Lisaks peavad ettevõtted kohanema uue töökultuuriga ja välja mõtlema viise, kuidas olemasolevate töötajate lojaalsust võita ning uusi talente köita. Eesti suurima tööportaali CVKeskus.ee Baltikumi kommunikatsioonijuhi Henry Auväärti (CVKeskus ja Palgainfo Agentuur, 2018) andmetel on täna tööturul seis selline, et peaaegu igat teist töötajat on lähiminevikus uuele tööle kandideerima kutsutud, mis tähendab, et oma töötajate hoidmisele tuleb tähelepanu pöörata rohkem kui kunagi varem. Teiselt poolt kinnitavad nii Rimi juht Vaido Padumäe kui ka poliitik ja jurist Liisa Oviir (vastavalt Punamäe 2018a ja 2018b), et väga paljud inimesed tahavad töötada ettevõttes, mis on oma südameasjaks võtnud vastutustundliku ettevõtluse ja see annab organisatsioonile tuntava konkurentsieelise. Ka Gondi, Akremi, Swaeni ja Babu (2017: 450) uuringus leidis kinnitust väide, et head vastutustundlikud praktikad annavad potentsiaalsetele töötajatele positiivse signaali. See paneb mitmeid ettevõtteid ümber mõtestama nii oma kodukorda kui ka värbamisprotsessi.

Eestis oli 2017. aasta lõpu seisuga 127 622 majanduslikult aktiivset ettevõtet (Statistikaamet, 2018), millest vaid 67 on astunud Vastutustundlik Ettevõtluse Foorumi ehk VEF-i liikmeks (VEF, 2019b). Kindlasti on ettevõtteid, mis ühel või teisel moel vastutustundliku ettevõtlusega tegelevad, Eestis palju rohkem, kuid mingil põhjusel pea nad nimetatud võrgustikuga ühinemist oluliseks. Võimalik, et nad peavad vastutustundlikkust iseenesestmõistetavaks, kui siinkohal nõustub töö

autor nii mitmete rahvusvaheliste autoritega, kellest tuleb juttu allpool, kui ka kohaliku veterinaarravimite ja -toodete hulgimüüja Dimedium AS turundusjuht Livia Ränksoniga (Joost, 2018), kes on öelnud, et organisatsiooni enda ülesanne oma klientidele öelda, mis eeliseid nende toode odavamate alternatiivi ees omab või panna tarbija mõtlema, millist mõju avaldab tema tehtud valik. See tähendab, et iga ettevõtte peaks oma kliente harima, ennast igal võimalikul moel nähtavaks tegema ning välja tooma oma eelised konkurentide ees.

Üks viis selleks on kanda Vastutustundliku Ettevõtluse Indeksi märgist. Näiteks Kristo Tuurmann (VEF, 2019a), Loodusvägi OÜ tegevjuht on öelnud, et kuldtaseme märgis on nende jaoks hea kommunikatsiooniinstrument, mis ei vaja pikki selgitusi, ning mis aitab ettevõtetel, mis pole eksportturgudel veel palju partnereid leidnud, tõsta oma usaldusväärsust uute kliendisuhete loomisel. Niisiis võimaldab ettevõtete tegevustest teada andmine huvirühmadel kerge vaevaga potentsiaalsetel partneritel vahet teha. Kõigi loetletud tegurite pinnalt võib järeldada, et ettevõtted, mis soovivad olelusvõitlusest võitjatena välja tulla, peaksid mõtlema vastutustundliku ettevõtluse põhimõtete omaks võtmise ning nende oskusliku nähtavaks tegemise peale. Lõpetanud vastutustundliku ettevõtluse tänasesse konteksti paigutamise, liigub töö autor edasi selle tõlgendamise juurde.

### **Vastutustundlikkuse eri tõlgendusviisid**

Eksperdid ei ole vastutustundliku ettevõtluse ehk *Corporate Social Responsibility* (CSR) puhul ühises definitsioonis kokku lepitud. Carrolli (1979: 497) sõnul peavad paljud teoreetikud Howard R. Bowenit esimeseks, kes sobitas vastutustundliku ettevõtluse akadeemilisse konteksti ja pani aluse modernsetele sellealastele uuringutele. Bowen (1953; Maignan ja Ferrell, 2001: 4 kaudu) väitis juba 1953. aastal, et ettevõtetel on kohustus järgida poliitikaid, võtta vastu otsuseid ja käituda ühiskonna väärtustele ning sihtidele kohaselt. Seega on erinevate koolkondade esindajatel olnud 66 aastat, et vastutustundlikku ettevõtlust uurida ja defineerida. Siinkohal on käsitletud vaid peamisi selgitusi, millest käivad töö autori tõlgendusel läbi kõik olulised vastutustundliku ettevõtluse tunnused.

Enne vastutustundliku ettevõtluse määratlemise juurde asumist vajab selgitamist, mida mõeldakse sõna huvirühm all, kuna see üks tööd läbiv mõiste. *Stakeholder theory* ehk huvirühmade teooria kaardistab kõik konkreetse organisatsiooniga interaktsioonis olevad osalised (näiteks töötajad, investorid, kliendid, tarnijad, järelevalveasutused, konkurendid, kogukonnad (Shockley-Zalabak,

2012: 366) aga ka juhatus, koostööpartnerid, meedia, ühiskond laiemalt jne). Lewise (Shockley-Zalabak, 2012: 366 kaudu) sõnul tuvastavad organisatsioonid oma huvipooled selleks, et nende mõjukuse põhjal strateegiliselt soodsaid otsuseid ehk muutusi teha.

Ühe kõige üldisema teooria järgi on vastutustundlik ettevõtlus suhe ülemaailmse ettevõtte, riikide valitsuste ja individuaalsete kodanike vahel, mis muutub kohalikul tasandil suhteks ettevõtte ja kogukonna, milles organisatsioon asub ja tegutseb, vahel (Crowther ja Martinez, 2004: 3). Lisaks tuleb arvestada ka ettevõtte ja selle huvirühmade vastastikmõjuga (*ibid.*). See käsitlus ei kätke väga detailseid vastutustundlikkuse tunnuseid.

Küll aga on olemas palju konkreetsemaid definitsioone, näiteks on vastutustundlik ettevõtlus McWilliamsi ja Siegeli (2001: 117) järgi sotsiaalselt kasulikud teod, mis ei ole otseselt ettevõtte kasuga seotud ja mida pole seadusega ettevõttelt nõutud, ning autorid jätkavad, et selle definitsiooni järgi ei ole näiteks naiste ja vähemuste diskrimineerimise vältimine sotsiaalselt vastutustundlik tegu, kuna sellega järgitakse lihtsalt seadust, mis keelab inimeste põhjendamatu ebavõrdse kohtlemise.

Sarnaselt Crowtheri ja Martinezi (2004: 3) käsitlusele mainib ka Juholin (2004: 1) oma töös ettevõtte suhet huvirühmadega: tema sõnul on tänapäeva ettevõtted vastamisi väljakutsega, kuidas välja teenida austus ja usaldusväärsus mitte ainult äri tegemises ja raha teenimises, vaid ka teistes valdkondades nagu näiteks majanduslikus sfääris, looduses keskkonna aruandluses ja vastutuses oma huvirühmade ees. Võib arvata, et kõigi nende huvipoolte huvide rahuldamise saavutamiseks ongi loodud just konkreetse ettevõtte jaoks optimaalne vastutustundlikkuse strateegia.

Kohaliku Eesti Vastutustundliku Ettevõtluse Foorumi ehk VEF-i (2019c) järgi on vastutustundlik ettevõtlus „ettevõtte majandusliku, keskkonna- ja sotsiaalse mõõtmeloomulik ja vabatahtlik integreerimine ettevõtte igapäeva tegevusse, juhtimisse ja äristrateegiasse.“. Seejuures ei keskendu organisatsioon ainult finantsnäitajatele, vaid peab oluliseks ka keskkondlikku ja sotsiaalset mõju ning suunab ressursse lisaks oma negatiivse mõju minimeerimisele ka positiivse panuse suurendamiseks (*ibid.*). Selline definitsioon hõlmab endas mitut ülal toodud teooriat.

Ühe kõige kompaktsema vastutustundliku ettevõtluse definitsioonini jõuab Sheehy (2015: 640): see on rahvusvahelise mõõtmega erasektori ettevõtte eneseregulatsioon ning täpselt nagu avalikus sektoriski, on ka siinkohal järelevalve ülesanneteks reeglite paika panemine, haldamine



(sealhulgas jõusse viimine ja vastavuskontroll) ning kohtumõistmine. Ka Eestis toimub vastutustundliku ettevõtluse tulemuste mõõtmine enamasti eneseregulatsiooni kaudu: edumeelsed ettevõtted näitavad omal initsiatiivil teistele eeskuju ja toovad enda tegevusest näiteid (Esop, 2018). VEF-i Vastutustundliku Ettevõtluse Indeksi konkurss, mis hindab kõiki kandideerijaid samade kriteeriumite alusel (VEF, 2019d), on teine võimalus oma püüdlusi vastutustundlikkuse vallas proovile panna ja konkurentidega võrrelda. Olles lõpetanud vastutustundliku ettevõtluse tähenduste avamise, liigub töö autor vastutustundlike tegevuste juurde.

## 1.2 Vastutustundlikud tegevused

Selles alapeatükis iseloomustatakse vastutustundlikke tegevusi. Esimese alapealkirja all tuuakse välja aspektid, mis on kaasa aidanud vastutustundliku ettevõtluse kui suuna tekkimisele; sellele järgnevas osas peamised ajendid, mis võivad ettevõtteid vastutustundlikeks algatusteks motiveerida või sundida ning viimase alapealkirja all käsitletakse tegureid, millega arvestamine on ekspertuurijate sõnul hädavajalik selleks, et vastutustundlik strateegia tõhusalt praktikasse rakendada.

### Vajadus vastutustundlike tegevuste järele

Vastutustundliku ettevõtluse aruandluse üheks eesmärgiks on näha organisatsiooni finantsilistest tulemustest kaugemale. Näiteks kui mõni kaevandus teenib tooraine müümise pealt miljoneid, kuid ettevõtte tegevuse tõttu saastunud põhjavesi on kohalikele elanikele tõsiseid kannatusi põhjustanud, siis ei ole tegu eduka ettevõttega. Edukuse määra aitab paika panna John Elkingtoni (2018: 4) *Triple Bottom Line* ehk TBL ehk tulemuste kolmikmõõtmelise käsitlus, mille esialgne eesmärk polnud autori enda sõnul jätkusuutlikkuse hindamise süsteemi loomine, tänu millele seda teooriat tänapäeval tuntakse, vaid hoopis kapitalismist kantud ühiskonna ümber kujundamine.

Tulemuste kolmikmõõde on jätkusuutlikkuse raamistik, mis hindab paralleelselt ettevõtte **sotsiaalse**, **looduskeskkondliku** ja **majandusliku** mõju kaalu (Elkington, 2018: 3). Juholini (2004: 1) tõlgendusel tähendab see seda, et organisatsioon peab jätkusuutlikkuse tagamiseks olema finantsiliselt kindlustatud, minimaliseerima või ideaalselt elimineerima oma negatiivse mõju keskkonnale ja käituma vastavalt ühiskonna ootustele. Sellegipoolest ei anna ka TBL selget vastust jätkusuutlikkuse hindamiseks, kuna sellel puudub kokku lepitud mõõtühik: Slaperi ja Halli (2009: 4) järgi on see ühelt poolt suur pluss, kuna võimaldab kasutajatel raamistikku vastavalt oma

vajadustele sättida, kuid teisalt ei anna see lähenemine ette universaalsed mõõdupuud, millega rahvusvahelisi ettevõtteid omavahel võrrelda. Järgnevalt mõtestatakse Elkingtoni (2018: 3) teooria järgi lahti, milliseid valdkonnapõhiseid probleeme ja kuidas vastutustundlik ettevõtlus leevendada aitab.

Organisatsiooni tootmisprotsessil võib olla märkimisväärne mõju **looduskeskkonnale**. Näiteks võib ettevõtte selle käigus saastata õhku ja vett (Williamson, Lynch-Wood ja Ramsay, 2006: 319 ning Handayani, Wahyudi ja Suharnomo, 2017: 153), toota keskkonnavaenulikke jäätmeid (Williamson jt, 2006: 319), tekitada keskkonnakahjustusi ja -häireid (Handayani jt, 2017: 153), näiteks põhjustada globaalset soojenemist, happevihmasid, asulate reostumist, metsade hävingut, loodusliku mitmekesisuse kahanemist ja teisi süsiniku õhku paiskamisest tingitud tagajärgi (Heal, 2005: 389). Isegi kui nende tegurite minimaliseerimiseks kasutatakse sihipäraselt kaasaegset tehnoloogiat, siis võib tootmine siiski nõuda suurtes kogustes energiat ja toormaterjali (Williamson jt, 2006: 319), mille ära kasutamist ei saa organisatsioon mitte kuidagi kompenseerida.

Heali (2005: 388) järgi saavad peaaegu kõik konfliktid korporatiivettevõtete ja ühiskonna vahel alguse kahest allikast. Esimene neist tuleneb ebaproportsionaalsusest ettevõtte tegutsemiskulude, sotsiaalse kahju ja kasude vahel (*ibid.*). Näiteks ettevõtte kasum vs. tuulegeneraatorite müra, mis häirib kohalike elanike elurütmi. Seda võib pidada ka konfliktiks, mis tekib organisatsiooni ja **sotsiaalse** keskkonna vahel, kuna parimate finantstulemuste saavutamiseks on tegutsemiseks valitud maa-ala, mis on võimalikult tuuline, mitte piirkond, kus on kõige väiksem asustus ja oleks võimalik käituda eetilisel ja teha äri nii, et keegi teine selle tõttu ei kannataks. Teine allikas konfliktideks on Heali (2005: 388) sõnul erinevad ettekujutused sellest, mis on aus ning õiglane, näiteks arengumaade tööjõu kasutamine toodete tootmisel esimese maailma tarbijate jaoks. Seda olukorda võib kategoriseerida ka konfliktiks ettevõtte ja **majandusliku** keskkonna vahel, kuna organisatsioonid, mis kasutavad teiste eetiliste standarditega kultuuri tööjõudu, mis võib tähendada näiteks madalamate palkade maksmist, saavad teiste ettevõtete ees selle arvelt eetilisel ebapääsu finantsilise eelise.

Kuidas aga neid konflikte lahendada? Nii Handayani jt (2017: 152) kui ka Heal (2005: 388) nõustuvad, et konfliktide lahendamisel on vastutustundlikul ettevõtlusel organisatsiooni strateegias oluline roll. Handayani jt (2017: 152) lisavad, et tänu vastutustundlikkusele saab oma tegevuse mõjusid vähendada, et suurendada pikaajalist edu ja huvirühmade usaldust. Seda täiendab omalt poolt Heal (2005: 390), kes ütleb, et ettevõtted, mis lähenevad kas

keskkonnaalastele või õigluslikele konfliktidele proaktiivselt ja tegelevad nende enne, kui need suureks paisuvad, suudavad vältida olukordi, mille tõttu saaks kannatada nende hea nimi, brändi usaldusväärsus ning rahalised varud. Seda enam, ettevõtte, mille tootmisprotsess nõuab laiema kogukonna, näiteks toormaterjalidega varustaja, tööjõu või turu kaasamist, vajab vastutustundliku ettevõtluse programmi tõestamiseks, et organisatsioon võtab eetilisi ja moraalseid kohustusi tõsiselt (Handayani jt, 2017: 153). Erinevate huvigruppide koostööst räägib ka Heal (2005: 391), kes ütleb, et keskkonnaalaste konfliktide vältimisel peab ettevõtte teiste ühiskonna gruppidega koostööd tegema, et lahendus oleks kõigile vastuvõetav.

Üks viis vastutustundliku ettevõtluse fookusvaldkondade valimiseks on kaardistada võimalikud ettevõtte ja keskkonna vahelised konfliktid, aga on olemas ka teisi tegureid, mille põhjal seda valikut teha. Näiteks on Porter ja Kramer (2006: 89) leidnud, et mida rohkem on seotud sotsiaalne probleem, mida vastutustundliku ettevõtluse abil lahendada hakatakse, ja ettevõtte ärivaldkond, seda suurem on võimalus organisatsiooni ressursse ja võimeid maksimeerida ning seejuures ka ühiskonnale kasu tuua. Seega peaksid ettevõtted konkreetsete vastutustundlike algatuste valimisel panustama oma tugevustele, mis neid konkurentide hulgast selgelt eristavad (Yuan, Bao ja Verbeke, 2011: 75), et juba algusfaasis projektide tulevikku kindlustada.

### **Vastutustundlike põhimõtete kohaldamise ajendid**

Eelneva põhjal võiks öelda, et organisatsioonid on vastutustundliku ettevõtluse kui strateegia omaks võtnud kas konfliktidega tegelemiseks või oma tugevuse ja võimaluste maksimeerimiseks tegevusvaldkonnas. Siiski saab vastutustundliku ettevõtluseks initsiatiivi leida ka mujalt. Näiteks on Garriga ja Mele (2004: 52) vastutustundliku ettevõtluse teooriaid jaganud neljaks:

- 1) **instrumentaalsed** teooriad, kus organisatsiooni vaadeldakse kui pelgalt jõukuse loomise vahendit ja seega on ka kõik ettevõtte sotsiaalsed tegevused vaid üks viis, kuidas heade majanduslike tulemusteni jõuda;
- 2) **poliitilised** teooriad, mis käsitlevad organisatsiooni poliitilist jõudu ühiskonnas;
- 3) **integreerivad** teooriad, mis kujutavad ettevõtte rolli sotsiaalsete nõudmiste täitjana;
- 4) **eetilised** teooriad, mis põhinevad ettevõtte eetilisel vastutustundel.

Selle jaotuse järgi on vastutustundlik ettevõtlus nähtus, mis on tekkinud finantsiliste tulemuste parandamiseks, poliitilise jõu vastutustundlikuks kasutamiseks, huvipoolte ootuste täitmiseks ehk sotsiaalsete nõudmiste täitmiseks (Mele, 2005; Zieita, 2017: 38 kaudu), aga ka eetiliste küsimuste

lahendamiseks. Lisaks eeltoodule on organisatsioonide vastutustundliku ettevõtluse motivaatoreid oma töös kirjeldanud ka Aguilera, Rupp, Williams ja Ganapathi (2007: 844–846), kes toovad välja instrumentaalse, suhestuspõhise ja moraalse motiivi.

**Instrumentaalne** motiiv – vastutustundliku ettevõtluse strateegia võetakse kasutusele, et organisatsioonile äriselt kasulikke võimalusi tekitada ja lõpuks oma kasumit maksimeerida ning selle motiivi puhul keskendutakse nii lühiajalisele kui ka pikaajalisele väärtusloomele eelkõige konkurentsieelise saavutamiseks (Aguilera jt, 2007: 844–845).

**Suhestuspõhine (*relational*)** motiiv – vastutustundlikkust kasutatakse ära, et saavutada õiguspärasus ja sel juhul huvitab juhte eelkõige, milline kuvand on huvirühmade silmis ettevõttest kujunenud, lisaks vastab selle motiivi puhul ettevõtte tegevus konkreetsetes valdkonnas välja kujunenud normidele, väärtustele ja uskumustele (Aguilera jt, 2007: 845–846).

**Moraalne** motiiv – ettevõtte on vastutustundlikkuse südameasjaks võtnud, et esile kutsuda sotsiaalne muutus (Aguilera jt, 2007: 846). Logsdoni ja Woodi (2002: 176) järgi proovivad need organisatsioonid tõsta elatustaset ja teha korrekture jõukuse, klassi, soo, rassi, kultuuri, religiooni ja teiste faktorite osas, mis takistavad ühiskonnas ja kultuurides õiglast elu.

Nagu näha, siis ei tähenda eetiline ja moraalne teooria siin sama: kui Garriga ja Mele (2004: 52) järgi võiks öelda, et vastutustundlik ettevõtlus aitab organisatsioonil endal eetilisi otsuseid teha, siis tähendab Aguilera jt (2007: 846) järgi see hoopis maailmaparandaja rolli omaks võtmist.

### **Vastutustundlike põhimõtete tegevusse rakendamine**

Vastutustundliku ettevõtluse teooria praktikasse rakendamisel tuleb arvestada teguritega, millest võib sõltuda kogu ettevõtmise käekäik. Esiteks on vastutustundliku ettevõtluse alaste juhiste ettevõtte peakontorist harudesse viimine üks punkt, millega peavad arvestama kõik suured organisatsioonid. Filatotchevi ja Stahli (2015: 121) järgi peavad ettevõtted oma toodete/teenustega võõrasse riiki sisenedes mõtlema äristrateegia globaalsele integreeritusele ja kohalike vastuvõtule ning sama kehtib ka vastutustundliku ettevõtluse põhimõtete üle kandmisele. Kuna kultuurides tajutakse eetilist käitumist eri moodi (Shockley-Zalabak, 2012: 119), siis seisavad rahvusvahelised organisatsioonid väljakutse ees: kuidas juhtida vastutustundlikku strateegia kohandamist nii, et see oleks tõhus ja rahuldaks nii päritoluriigi kui ka sihtriigi huvipoolte ootusi (Hah ja Freeman, 2014:

130). Sellegipoolsest saab juhiste edasi andmisele läheneda ka muud moodi nagu järgmises lõigus kirjeldatud on.

Filatotchev ja Stahl (2015: 122–123) toovad välja kolm strateegiat, mida ettevõtted vastutustundlike põhimõtete üle kandmiseks kasutada saavad: **globaalselt standardiseeritud lähenemine** (peakontori prioriteediks on vastutustundlikkuse alane järjepidevus kõigis harudes, et läbi kindlakäelise juhtimisstiili riske maandada), **kohalik lähenemine** (vastutustundlik strateegia on koostöös kohalike huvirühmadega üles ehitatud nii, et kohalik enamus tajub seda sotsiaalselt aktsepteeritavana), **riikidevaheline lähenemine** (ettevõtted arvestavad nii kohalike kui globaalsete ootustega ja arendavad välja raamistiku, mis aitab lokaalsel tasandil otsuseid teha ja järjepidevust hoida, kuid mida saab vastavalt kohalikele vajadustele ja tingimustele kohandada).

Teiseks tuleb vastutustundlikkuse kohaldamisel jälgida selle strateegia ja organisatsiooni lõimimist, mis saab alguse uue suuna eestvedajate valikust. Vastutustundlikkuse kui uue põhimõtete kogumi vastu võtmist võib pidada muutuse esile kutsumiseks organisatsioonis. Ükskõik, millise muutuse läbi viimine ei ole lihtne ja Shockley-Zalabaki (2012, 374–375) järgi kaasnevad sellega tihtipeale probleemid või mõttekohad, millega ei oska kommunikatsioonialase taustata juhid tihti arvestada ning kuna muutuste läbi viimine on kommunikatsioonipõhine protsess, siis tundub tõestusmaterjali põhjal olevat ainuõige, et seda veab eest kommunikatsioonispetsialist, kes oskab ette tulevates olukordades jagada juhtnööre ja näidata ekspertiisi.

Peale selle on jätkusuutlike põhimõtete järgimise saavutamiseks Quinni (2012; Shockley-Zalabak, 2012: 131–132) sõnul oluline kõigi tasandite töötajate kaasamine, et kogu süsteemis tehtaks otsuseid, jälgitaks protsesse ja strateegiad vastutustundlikust vaatenurgast. Lisaks väidavad Jahdi ja Acikdilli (2009: 111), et kõrgema juhtkonna tõsine pühendumus vastutustundlikule ettevõtlusele on hädavajalik. Nii saab vältida otsuste vastu võtmisega seotud kokkupõrkeid organisatsiooni sees. Ka näitavad head juhid eetiliste põhimõtete ja väärtuste järgimisega eeskuju teistele töötajatele, kellel on tänu sellele kergem omaks võtta organisatsiooni visiooni (Shockley-Zalabak, 2012: 112) ehk ka ise vastutustundlikke põhimõtteid oma igapäeva töös järgima hakata.

Seda enam, Yuani jt (2011: 75–76) sõnul tuleb kõik korduvad vastutustundlikud algatused ettevõtte rutiini integreerida ehk paika panna stabiilsed mustrid, mida otsuste tegemisel ja tegutsemisel järgitakse, et sobitada iga uus vastutustundliku ettevõtluse algatus vanade hulka nii,

et need oleks üksteisega kooskõlas ning tagada sisemine ja välimine järjepidevus. See tähendab, et omavahel seotakse kokku vastutustundliku ettevõtlusega seotud tegevused ja ärioperatsioonid ning hoolitsetakse selle eest, et välimiste huvipoolte nõudmised on täidetud (*ibid.*). Lisaks aitab Yuani jt (2011: 75–76) järgi praktikate kokku leppimine maksimeerida vastutustundliku tegevuse pikaajalist panust äri tulemuslikkusesse ehk kasumlikkusesse ja kasvu.

Konkreetsete vastutustundliku ettevõtluse algatustena võivad ettevõtted näiteks vähendada kasvuhooonegaaside või kemikaalide keskkonda paiskamist rohkem, kui on seadusega ette nähtud; muuta pakendamist loodussõbralikumaks; kindlustada, et nende hankeahelas ei kasutataks lapstööjõudu ning makstaks inimlikke palkasid (Heal, 2005: 390–392); toetada erinevaid vähemusi ühiskonnas ja koguda nende jaoks annetusi; pakkuda teenuseid vaid neile, kes suudavad lähtuvalt oma võimetest nendega ka pikas perspektiivis hakkama saada (Egel, 2012: 38–39) ja palju muud. Toonud välja valiku vastutustundliku ettevõtluse tegevustega seonduvast, liigub uurija ettevõtte vastutustundlikkuse selle kommunikatsioonis kajastamise juurde.

### **1.3 Organisatsiooni vastutustundlikkus kommunikatsioonis**

Viimases empiiriliste ja teoreetiliste lähtekohtade peatüki osas iseloomustatakse, kuidas sobitub ettevõtte vastutustundlikkus organisatsiooni kommunikatsiooni. Jahdi ja Acikdilli (2009: 106) toovad välja, et vastutustundlike poliitikate omaks võtmine nõuab nii sisemiste kui ka välimiste huvirühmadega suhtlemist ning seda mitte ainult organisatsiooni järjekindluse väljendamiseks, vaid ka kõigi kasude, mis sellise kuvandiga kaasnevad, ära kasutamiseks. Need kasud võivad Jahdi ja Acikdilli (2009: 106) järgi olla näiteks konkurentsieelis, uute turule tulijate sisenemise takistamine, ebaetiliste tegudega kaasnevatest sanktsioonidest hoidumine, tuleviku seadusandluse mõjude ennetamine ja pikaajaliste ettevõtte kuvandisse suunatud investeeringute mõju.

Vastutustundlikest tegudest teada andmisel võib olla erinevaid põhjuseid. Zieita (2017: 43–44) jagab need põhjused sisemiseks ja välimiseks jõuks: sisemise jõu puhul mõistavad organisatsiooni juhid, et vastutustundliku strateegia edasi andmine ettevõtte kommunikatsioonis võib neile kasu tuua ja alustavad sellega omaalgatuslikult. Välimise jõu korral aga survestavad huvirühmad organisatsiooni, et see aruandlusega tegeleks (*ibid.*). Nii võib näiteks investori osalus projektis sõltuda sellest, kui eetilisi allhangete pakkujaid suurorganisatsioon kaasab, seda näiteks kontoris kasutatavate kohviubade hankimisel.

Seda enam, Zieita (2017: 43) sõnul võib vastutustundliku ettevõtluse organisatsiooni kommunikatsiooni kaasamine olla oluline strateegiline vahend, mida ettevõtte saab kasutada kui „kaitsekilpi“ huvipoolte kriitika ees ja Oxibari (2003: 113; Zieita, 2017: 43 kaudu) järgi saab vastutustundliku ettevõtluse kommunikatsiooni ära kasutada selleks, et huvirühmadele ettevõttest paremat kuvandit luua. Ka Oh, Bae ja Kim (2017: 644) kirjutavad, et vastuolulised organisatsioonid saavad vastutustundlikku ettevõtlust tõhusalt ära kasutada selleks, et oma heategudest huvirühmadele teada anda. Oma püüdlusi sotsiaalse vastutustundlikkuse vallas soovitab avalikult dokumenteerida ka Heal (2005: 391): tänapäeva maailmas ei piisa ainult õigluse tagamisest, seda peab ka näha olema.

Peale selle saab Gruberi, Kaliaueri ja Schilegelmilchi (2017: 397) järgi organisatsiooni kommunikatsioonis ära kasutada vastutustundliku ettevõtluse teemalisi auhindu ja kolmandate osaliste märgiseid või sertifikaate. Oh jt (2017: 644) jätkavad, et kui huvirühmad tajuvad vastuolulist organisatsiooni sotsiaalselt vastutustundlikuna, võib see ettekujutus viia soosivama suhtumiseni ettevõttesse endasse või selle toodetesse ja teenustesse. Viimased autorid jõuavad oma uuringus järeldusele, et tänu sellele seosele reklaamivad vastuolulised firmad ennast rohkem, et oma vastutustundlikke tegevusi võimalikult nähtavaks teha (*ibid.*). Seega ei saa organisatsioonid vastutustundlike tegude esile tõstmist ettevõtte kommunikatsioonis kergekäeliselt võtta, vaid need saavad ja mõnes olukorras ka peavad seda oma huvides ära kasutama.

Kuigi ettevõtte vastutustundlikkuse kasutamisega organisatsiooni sise- ja välikommunikatsioonis kaasnevad ülaltoodud hüved, siis tuleb sealjuures arvestada ka väljakutsetega. Vastutustundliku ettevõtluse kui uue suuna organisatsiooni liikmetele tutvustamist võib käsitleda ka kui muutuse, mis puudutab nii organisatsiooni sisemisi kui välimisi protsesse, läbi viimist. Esimene takistus, mis tuleb seejuures ületada, on aja leidmine ning koostöövalmiduse saavutamine: Shockley-Zalabaki (2012: 369) järgi ei taha inimesed muutusega kaasa minna, kui neil on palju teha või kui nad on stressis.

Kui aga muutus on juba esimeste entusiastlike töötajate poolehoidu leidnud, peaks protsess lihtsustama. Nimelt aitavad töötajatel muutuse ajal uuendustega kohaneda „ühendajate“ rolli kandvad inimesed, kes on justkui vahelülid erinevate organisatsioonisiseste huvirühmade vahel ning pakkuvad neile muutuse omaks võtmise juures sotsiaalset tuge (Lewis; Shockley-Zalabak, 2012: 366 kaudu). Selleks, et muutusi tõhusamalt läbi viia, hakkab töö pihta juba värbamisprotsessis: kuna üksikisiku väärtussüsteem mõjutab organisatsiooni väärtuste kõrval selle

inimese kui organisatsiooni liikme otsuste tegemist, siis võetakse suurema tõenäosusega tööle neid kandideerijaid, kes on organisatsiooniga sarnased (Shockley-Zalabak, 2012: 105) ehk kes väärtustavad samuti jätkusuutlikke põhimõtteid.

Lisaks on muutuste juures väga oluline, kuidas ehitatakse üles selle alane kommunikatsioon. Juba kommunikatsioonistrateegia välja töötamise käigus pannakse muuhulgas paika eesmärgid, mida soovitakse saavutada, ning analüüsitakse sihtrühmi ja kommunikatsioonikanaleid, et kindlustada, et sihtrühmad mõistaksid, miks on muutust vaja ja mis sellega kaasneb (Shockley-Zalabak, 2012: 374–375). Strateegiat, mida kasutatakse huvipooltega muutuste ajal suhtlemiseks sõnumite, mis põhinevad konkreetse huvirühma perspektiivil ehk vaatenurgal, välja töötamiseks, nimetatakse Lewise, Hameli ja Richardsoni (2001; Shockley-Zalabak 2012: 374 kaudu) järgi turunduslikuks lähenemiseks.

Organisatsiooni kommunikatsioonis ettevõtte vastutustundlikkusele rõhudes peab meeles pidama, et auditooriumi erinevad grupid võivad sõnumitele erinevalt reageerida. Sihtrühmale suunatud sõnumi vastuvõtule mõtlemine peaks Shockley-Zalabaki (2012: 374–375) järgi olema üks etapp kommunikatsiooniplaani koostamisel ja kommunikatsiooni planeerides on eriala spetsialistidel endale oluline selgeks teha, kuidas teatud sihtrühmad sõnumeid mõistavad.

Sõnumite vastuvõtlikkuse analüüsimine on hädavajalik selleks, et proovida vältida nende kommunikatsiooniga seotud negatiivset tagasisidet ja hoiduda tarbijate meelestatuse kahjustamisest. Nimelt hakkavad Polonsky ja Ottmani (1998; Garcia ja Greenwood, 2015: 169 kaudu) sõnul tarbijad, kes tajuvad vastutustundliku ettevõtlusega seotud sõnumeid kui turunduslikku võtet, kahtlema organisatsiooni tegelikes kavatsustes, muuhulgas ka selles, kas inimesi proovitakse manipuleerida eesmärgiga toota rohkem tulu. Sellistes olukordades esile kerkiv tarbijate skeptitsism võib raskendada ka siiraste vastutustundlike tegude edasi andmist (Vanhamme ja Grobben, 2009: 281) ehk pea peale pöörata kogu ettevõtmise.

Viimaks peavad Öbersederi, Schlegelmilchi ja Gruberi (2011: 457) sõnul suhtekorraldajad vastutustundlikkuse kasutamisel organisatsiooni kommunikatsioonis arvestama, et sellise olukorrani, kus tarbija hakkab ettevõtte vastutustundlikke püüdlusi väärtustama, on keeruline jõuda. See hakkab pihta juba ühiskonna teadmatusest jätkusuutlikkuse osas: näiteks Gruberi jt (2017: 397) sõnul väidavad paljud tarbijad, et nad ei ole vastutustundliku ettevõtluse teemal piisavalt informeeritud. Öberseder jt (2011: 457) jätkavad, et esiteks peab tarbijate veenmiseks



info organisatsiooni vastutustundlikkuse kohta olema kergesti kättesaadav ja selles peab olema välja toodud, mil viisil on toode või kogu ettevõtte vastutustundlike tegevustega seotud.

Teiseks peavad spetsialistid vastutustundlikku ettevõtlust puudutavat infot levitama eri kanalite läbi, võttes arvesse, et informatsiooni usaldusväärsus sõltub suurel määral valitud kanalist (*ibid.*). Näiteks on varasemad uuringud (Pomering ja Dolnicar, 2009: 295; Yoon, Gürhan-Canli ja Schwarz, 2006: 388) näidanud, et kommunikatsioonikanalid, mis on ettevõtte kontrolli all, on vähem usaldusväärsed kui kolmandatele osapooltele kuuluvad kanalid. Seega peavad organisatsioonid head mainet hoidma ka ajakirjanike silmis, kuna lisaks ettevõtte oma kanalitele saavad tarbijad palju infot ka uudismeediast (Garcia ja Greenwood, 2015: 170) ja eelpool välja toodud kirjanduse põhjal võtavad inimesed sealset informatsiooni paremini vastu.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et tänapäevases muutlikkus ühiskonnas, kus eri huvidega rühmad dikteerivad tihtipeale organisatsioonide käitumisnorme, ei saa vastutustundlikkust tähelepanuta jätta. Olles eelnevalt kaardistanud uuringu läbi viimiseks vajalikud teoreetilised teadmised ja seisukohad, liigub töö autor edasi bakalaureusetöö eesmärgi ja uurimisküsimuste sõnastamise juurde.

## 2 EESMÄRK JA UURIMISKÜSIMUSED

Töö **eesmärk** on uurida, kuidas tõlgendatakse ja kasutatakse organisatsioonides, mis Eestis tegutsevad, vastutustundlikku ettevõtlust, et kogutud andmete põhjal arutleda vastutustundliku ettevõtluse üle.

### Uurimisküsimused

1. Kuidas tõlgendatakse uuritud Eestis tegutsevates organisatsioonides nende esindajate sõnul vastutustundlikkust ettevõtluses?
2. Mida on uuritud Eestis tegutsevates organisatsioonides neid esindavate töötajate järgi vastutustundlikku ettevõtluse jaoks ära tehtud?
3. Kuidas on uuritud Eestis tegutsevates organisatsioonides ettevõtte vastutustundlikkus organisatsioonide nimel intervjueeritud töötajate sõnul esindatud ettevõtte sise- ja välikommunikatsioonis?

Varasemalt on uuritud, kuidas Eestis opereerivates organisatsioonides vastutustundlikku ettevõtlust tõlgendatakse ja praktikasse rakendatakse, kuid selle bakalaureusetöö autorile teadaolevalt ei ole sealjuures ettevõtete esindajatelt kogutud laiapõhjalist infot ka vastutustundlikkuse kohta organisatsiooni kommunikatsioonis ja kõiki kogutud andmeid tervikuks sidudes vastutustundliku ettevõtluse üle arutletud ning see teeb selle lõputöö uudeks ja ainulaadseks.

## 3 UURIMISMEETODID

### 3.1 Valimi ja uurimisobjekti kirjeldus

Valim on isikud või isikute grupp või sündmused või etnograafilised objektid või materjalid, keda või mida uurima hakatakse (Õunapuu, 2014: 137). Selles bakalaureusetöös kasutati ettevõtete välja valimiseks sihipäraselt valimit: „eksperdirollis uurija ise valib uuritavad välja, püüdes leida populatsiooni kõige tüüpilisemaid esindajaid. Eesmärgiks on valida sõltuvalt uurimiseesmärgist välja tüüpilised ja/või ideaalsed küsitletavad.“ (Rämmer, 2014). Kuna intervjuud viidi läbi nende ettevõtete esindajaga, kes olid kättesaadavad, leitavad ja koostööaltid, siis võib öelda, et töös on kasutatud ka mugavusvalimit, mida Õunapuu (2014: 142) selliste tunnustega kirjeldanud on. Bakalaureusetöös analüüsitavate ettevõtete kriteeriumiks on kuulumine Vastutustundliku Ettevõtluse Foorumi 2018. aasta indeksi saajate (kättesaadav VEF, 2019e) nimekirja.

Kokku koguti andmeid kaheksa ettevõtte kohta. Uuritavad organisatsioonid on erineva suurusega: kolmes ettevõttes töötab Eestis alla 100 inimese, kahes 100 kuni 300 töötajat ja kolmes üle 1500 töötaja. Valimis on Eesti mõistes neli teenindussektori ja neli tööstussektori organisatsiooni. Neljal uuringus osalenud ettevõttel on VEF-i kuldtaseme tunnustus, kahel hõbetaseme ja kahel pronkstaseme märgis. Uuritud organisatsioonide hulgas on viis ettevõtet, mille peakontor asub välismaal, ja kolm ettevõtet, mille peakontor asub Eestis. Sealjuures on neli ettevõtet pärit Põhjamaadest ja üks Põhja-Ameerikast ning kaks Eesti ettevõtet tegutsevad vaid kodumaal ja üks teeb tihedat koostööd naaberriikidega.

Töö autor valis uuritavad välja kättesaadavuse ja tunnustatud vastutustundliku ettevõtluse algatuste järgi. Kui alguses proovis töö autor valimi kokku panna võimalikult mitmekesiselt (eri tegevusvaldkonnad, vastutustundliku ettevõtluse alane tunnustuse tase, organisatsiooni suurus ja muu), siis kujunes lõpuks ettevõtete grupp välja selle põhjal, millised organisatsioonid olid nõus uurijaga koostööd tegema. Ettevõtete kriteeriumiks on vastutustundlikkuse alane tunnustus, kuna see tähendab, et organisatsioonid on pidanud autasu saamiseks oma vastutustundlikud algatused läbi mõtlema ja nad oskavad uurija küsimustele võimalikult kõikehõlmavalt vastata. Kuna töö autor ei ole ekspertuurija, siis puuduvad tal oskused tunnustamata ettevõtteid objektiivselt adekvaatsete vastusteni jõudmiseks suunata.

Ettevõtete koodide esimene number vastab aastatele, mille jooksul on organisatsioonide esindajate sõnul 2019. aasta seisuga vastutustundliku ettevõtlusega teadlikult tegeletud. Kui organisatsiooni esindaja ei osanud selle küsimusele vastata, siis otsis töö autor internetist välja kõige esimese kontserniülese vastutustundliku ettevõtluse alase raporti ilmumisaaja. Järgnevalt on lühendiga „A“ tähistatud sõna aasta. Peale seda on numbri ja punktiga tähistatud ettevõtte järjekorranumber. Viimaks on koodis esindatud ettevõtte vanuse kategooria. Need jaotused järgnevalt: 1–20, 21–29 ning 30 ja enam tegutsemisaastat Eestis. Organisatsiooni Eesti turule sisenemise aasta aluseks on võetud ettevõtte esindaja vastus 2019. aasta seisuga. Organisatsioonide koode (vaata Joonis 1) kasutas bakalaureusetöö autor intervjuude transkribeerimisel ja tulemuste esitamisel. Kui organisatsiooni esindas mitu inimest, siis lisati ettevõtte koodile esindaja järjekorranumber (9A3.1\_20.1; 9A3.1\_20.2 ja 9A3.1\_20.3).

Vastutustundlikkusega tegeletud aeg	Järjekorranumber	Ettevõtte vanuse kategooria	Kood
7 aastat	1.	1_20	7A1.1_20
9 aastat	2.	1_20	9A2.1_20
9 aastat	3.	1_20	9A3.1_20 (9A3.1_20.1; 9A3.1_20.2; 9A3.1_20.3)
6 aastat	4.	21_29	6A4.21_29
10 aastat	5.	21_29	10A5.21_29
2 aastat	6.	30_X	2A6.30_X
13 aastat	7.	30_X	13A7.30_X
20 aastat	8.	30_X	20A8.30_X

Joonis 1. Ettevõtete koodid. (Allikas: intervjuude transkriptsioonid)

### 3.2 Andmekogumise meetod

Bakalaureusetöös kasutab autor kvalitatiivset lähenemist, mille fookuses on Masso (2011) järgi nähtuse mõistmine selle loomulikus keskkonnas. Ilminguid püütakse mõtestada või tõlgendada tähenduste kaudu, mida annavad neile uuringuga seotud inimesed (Denzin ja Lincoln, 2000: 3; Laherand, 2010: 17 kaudu). Selle meetodi puhul enne detailse uuringu läbi viimist analüütilisi hüpoteese või kategooriaid ei määratleta (Masso, 2011). Kalmuse, Masso ja Linno (2015) sõnul võimaldab kvalitatiivse meetodi kasutamine ainult numbritele keskendumise asemel analüüsida ka latentset sisu ehk võtta arvesse ridade vahele peidetud tähendusi ehk kodeerida teksti autori

vihjeid, kavatsusi ja eesmärgi ning mitmete konnotatsioonide erinevaid tõlgendamisvõimalusi, mis muudab analüüsi tundlikuks ja täpseks.

Kriitikud peavad kvalitatiivset uurimismeetodit subjektiivseks ja ebateaduslikuks (Masso, 2011), kuna uurija järjekindlus kategooriate leidmisel ja mitmed võimalused tulemuste tõlgendamiseks seavad kahtluse alla uuringute usaldusväärsuse (Silverman, 2005; Masso, 2011 kaudu). Lisaks ohustab uuritava materjali pealiskaudne esitamine tulemuste selgituste tõesust (*ibid*). Neid riske teadvustades asus töö autor andmete kogumise juurde.

Andmete kogumiseks viidi intervjuud läbi kaheksa ettevõtte esindajatega nende loomulikus keskkonnas, kuna Creswelli (2003: 181–183; Laherand, 2010: 17–18 kaudu) järgi võimaldab see uurijal tähele panna inimest või kohta iseloomustavaid nüansirikkaid detaile ja aitab tal osalejate tegelikku kogemusse sisse elada. Lõputöö autor otsustas andmete kogumiseks kasutada intervjuud, kuna Õunapuu (2014: 170) sõnul võimaldab see uurijal kaardistada varjatumaid valdkondi ning uurida tundlikke ja delikaatseid teemasid, näiteks ettevõtte vastutustundlik käitumine, millele vaatluse ja küsitlusega ligi ei pääseks. Lisaks kinnitas enne bakalaureuse töö juurde asumist läbi viidud pilootuuring (Toode, 2019) intervjuu sobivust selle teema kohta andmete kogumiseks.

Intervjueerimine nõuab uurijalt vilumust: võib juhtuda, et intervjueerija ei suuda korraga küsida vajalikke küsimusi, intervjuud suunata ja intervjueeritavat aktiivselt kuulata ning sellega võivad kaasneda tahtmatud tagajärjed (O’Leary, 2007: 166), näiteks jääb mõni teema piisavalt lahti rääkimata või kulutatakse intervjueeritava aega lubadust rohkem. Ajafaktori toob intervjuu juures välja ka Õunapuu (2014: 170): meetodile omane andmete kogumise viis ja hilisem salvestatud suuliste tekstide või ülestähenduste töötlemine on ajamahukas. Lisaks ohustab O’Leary (2007: 168) järgi intervjuu tulemuste tõsiseltvõetavust asjaolu, et uurija võib subjektiivse küsimuste esitusviisiga intervjueeritavat suunata üht või teist seisukohta võtma ja sellisel juhul tuleb endale aru anda, et vastused ei pruugi peegelda tegelikkust.

Intervjuude läbi viimisel otsustas töö autor kasutada semistruktureeritud kava, kuna see võimaldab uurijal olla paindlik. Õunapuu (2014: 171–172) järgi on poolstruktureeritud intervjuud hea kasutada siis, kui standardiseeritust on vaja ainult vestluse alustamiseks ja uurija tahab töö käigus otsustada, millisele intervjuu osale ta keskenduda tahab, et väärtuslikku informatsiooni kätte saada. Seega kohandab semistruktureeritud intervjuu puhul uurija kava vastavalt olukorrale: ta võib küsimusi vastavalt vajadusele selgitada, ümber sõnastada/tõsta ja juurde küsida, kuid see nõuab

uurijalt loovust ja head situatsioonitaju (*ibid.*), mille puudumisel ei pruugi intervjuu tulemus olla kõige kvaliteetsem.

Bakalaureusetöö uurimisküsimustel põhinenud kavaga intervjuud (vaata Lisa 1) viidi läbi organisatsioonide esindajate tööruumides. Kohtumised lepiti kokku meili teel ja ettevõtete esindajatele esitati enne intervjuu läbi viimist kokkuvõtte arutlemisele tulevatest teemadest. Teemaesitlus oli hea, kuna see võimaldas organisatsioonil end esindama valida kõige sobivam inimene või inimesed, kes oskavad vastata kõigile uurija küsimustele. Kuna küsimused puudutasid nii vastutustundlikku ettevõtlust kui ka näiteks selle edasi andmist organisatsiooni kommunikatsioonis, siis eeldas intervjuukava uuritavalt mitme valdkonna tundmist. Nii viidigi läbi seitse individuaalintervjuud ja üks grüpiintervjuu ühe organisatsiooni erinevate üksuste esindajatega. Grüpiintervjuu puhul tuleb Vihalemma (2014) sõnul tähele panna, et intervjueeritavate vastuseid ei stimuleeri ainult uurija, vaid ka loomulikud grüpirotsessid, mis võivad vastuseid mõjutada. Lisaks on grüpiintervjuud läbi viies piiratud aktiivse kuulamise kasutamine, kuna uurijale jääb vähem aega intervjueeritavate arutlusloogikale tuginevate täpsustavate küsimuste esitamiseks (*ibid.*). Neid argumente võttis bakalaureusetöö autor arvesse nii grüpiintervjuu ajal kui ka hiljem intervjueeritavate vastuseid tõlgendades.

Lõputöö jaoks intervjueeriti kokku 10 töötajat: kommunikatsiooni- ja kliendisuhete juhti, tugiüksuse koordinaatorit, personali/suhtekorraldusspetsialisti, personalipartnerit, kolme kommunikatsioonijuhti, suhtekorraldusjuhti, kahte kommunikatsiooni- ja turundusjuhti. Intervjuud kestsid kokku umbes 620 minutit, mis teeb keskmiseks intervjuu kestvuseks 77 minutit. Organisatsioonide nimel intervjueeritud töötajate käest uuriti, kuidas ettevõttes vastutustundlikku ettevõtlust mõtestatakse ning mis põhjustel ja milliste kasude realiseerimiseks on see strateegia omandatud; milliseid konkreetseid vastutustundliku ettevõtluse projekte on organisatsioonis ellu viidud ning millised põhimõtted on tänu vastutustundlikkusele organisatsioonide protsessidesse sisse viidud; kuidas on vastutustundlikku ettevõtlust nii organisatsiooni sise- kui välikommunikatsioonis kasutatud. Ettevõtete esindajatelt koguti andmeid ka vastutustundlikkuse edasi andmise kohta organisatsiooni kodulehel, kuid lõplikus analüüsis neid andmeid töö fookuse muutuse tõttu ei kasutatud. Sõnalise teksti salvestamiseks kasutati telefoni ja arvuti diktofoni; helifailid transkribeeriti (vaata Lisa 3) ning üleskirjutistest eemaldati kõik organisatsiooni ja kolmandate isikute anonüümsust ohustanud sõnad või väljendid.

### 3.3 Andmeanalüüsi meetod

Intervjuudega kogutud andmete analüüsimiseks kasutas töö autor kvalitatiivset sisuanalüüsi, mille käigus püütakse enamasti Kalmuse jt (2015) järgi "saada ülevaade uuritavast tekstist kui tervikust, näha teksti ja/või autori mõtteavalduste terviklikku mustrit või struktuuri.". Kvalitatiivse sisuanalüüsi puhul koondatakse sarnase tähendusega tekstiosad, mis esindavad nii selgelt välja öeldud kui ka mõista antud sõnumeid, vastavate kategooriate alla (Virkus, 2016). Meetodi eeliseks teiste ees on see, et uurijal on tähelepanu võimalik suunata ka harva esinevatele või unikaalsetele nähtustele tekstis (Kalmus jt, 2015). Lisaks on analüüs „tihedalt tekstipõhine, selle käigus ei taandata tekstide sisurikkust ega nüansse numbrilistele koodidele, ei lihtsustata ega moonutata uuritavat nähtust ega liiguta sellest liiga kaugemale" (*ibid.*). Seega annab see meetod uurijale palju vabadust.

Sellegipoolest on kvalitatiivse lähenemise juures oluline, et uurija näeks maailma uuritavate subjektide vaatenurgast (Laherand, 2008: 30), mitte ei teeks järeldusi lähtuvalt oma teadmiste- ja kogemuste pagasist. Subjektiivsuse mõju tõendite valimisele ja selle ohtu tulemuste tõesuspärasusele mainivad ka Kalmus jt (2015). Lisaks ei võimalda see meetod erinevaid tekste samadel alustel võrrelda, mis teeb tööjaotuse uurijate vahel raskemaks ja mille tõttu on keeruline suuri valimeid analüüsida ja üldistusi teha (*ibid.*). Neid tegureid meeles pidades hakkas bakalaureusetöö autor transkriptsioone läbi töötama.

Täpsemalt kasutati transkribeeritud tekstide analüüsimisel avatud kodeerimist. See on protsess, mille käigus uurija võtab andmed osadeks lahti ja kategoriseerib need; hindab ja võrdleb andmeid omavahel ning asetab need laiemasse konteksti (Strauss ja Corbin, 1990: 61). Avatud kodeerimine on induktiivne ja selle eesmärk on teksti peidetud tähendusi dekodeerides mõista teksti looja/autori mõttemaailma (Kalmus jt, 2015). Esmalt moodustas töö autor transkriptsioonide põhjal ja uurimisküsimuste abil peakategooriad, millele toetudes paigutati teksti ilmingud analüüsi tulemusel peakategooriate alla. Olles kõik peakategooriate alla kogunenud väited üle vaadanud, jätkas autor nende analüüsimist. Kõikidest intervjuuküsimuste vastustest otsiti läbivaid jooni ja korduvaid väiteid, millest omakorda moodustasid alamkategooriad. Täpsustunud struktuur (vaata koodipuud Lisa 4) võimaldas töö autoril andmeid paremini hoomata ja selle põhjal alustati tulemuste kirjutamist.

### 3.4 Meetodi kriitika

Selle bakalaureusetöö ülesehitus erineb tavapärasest ühiskonnateaduste instituudis kasutatavast struktuurist. Üheks tervikuks on seotud tulemuste, järelduste ja diskussiooni peatükid, et tagada läbi kordustest hoidumise töö kompaktsus ja võimalikult kerge jälgitavus. Kuigi lõputöö autor katsetas esmalt traditsioonilist lähenemist, siis kuna tegu on kvalitatiivse lähenemisega, hakkas uurija juba tulemuste peatükis järeldusi tegema ja seega otsustati võimalikult sisuka teemakäsitlemise huvides kolm peatükki ühendada. Uuritavatelt kogutud andmete ja töö autori järelduste eristamiseks on kõik pea- ja alakategooriate koodid teksti sees esile tõstetud vastavalt paksus kirjas või alla joonitult.

Töös kasutatud kvalitatiivset lähenemist peetakse osalt ebatäpseks, kuna kogutud andmeid ei saa võrrelda kindla mõõteskaalaga (Kalmus jt, 2015). Sellegipoolest on selles töös kvalitatiivse meetodi kasutamine õigustatud, kuna vastutustundliku ettevõtluse kui nähtuse mõistmiseks ei saa inimeste kogemusi uurides kvantitatiivseid andmeid koguda, kuna need näitajad ei võimaldaks töö autoril uuritavate vastuseid sügavuti uurida.

Lisaks saab töö kriitikana välja tuua laia uurimisteema. Selles töös uuritakse nii vastutustundliku ettevõtluse olemuse tõlgendusi, vastutustundlikkusega seotud tegevusi ning vastutustundliku ettevõtluse kasutamist organisatsiooni sise- ja välikommunikatsioonis. Töö oleks võinud keskenduda ka ainult ühele neist, kuid kuna töö autor ei olnud enne uuringuga alustamist valdkonnaga palju kokku puutunud, siis oli selline lai lähenemine hea sissejuhatus teemasse. Uurija viis end bakalaureusetööd kirjutades kurssi valdkonna iseärasustega, millega poleks ta osanud kitsama teema uurimisel arvestada. See bakalaureusetöö andis autorile hea ülevaate vastutustundliku ettevõtluse üldpildist, mille põhjal jätkata valdkonna mõne kitsama osa uurimist näiteks magistritöös.

Viimaks soovib töö autor rõhutada, et kõik selles töös kirja pandud järeldused põhinevad kitsal valimil ehk kaheksa organisatsiooni kogemusel, mille baasilt ei saa teha põhjanevaid üldistusi. Ühe kvalitatiivse lähenemise nõrkusena tuuaksegi meetodi ajamahukuse tõttu välja suurte valimite läbi töötamise keerukuse, millest on omakorda tingitud vähene üldistatavus (Kalmus jt, 2015). Seega on selles uuringus tehtud järelduste tõsiseltvõetavuse tagamiseks vaja koguda rohkem andmeid ja seda mitmelt allikalt, kuna praegu toetub töö vaid ettevõtete esindajate vaatenurgale.



### 3.5 Uurijaeetika

Lõputöö teemakäsitus on paljuskki seotud autori isikliku huvi ja kogemusega. Töö autor on töötanud Vastutustundliku Ettevõtluse Foorumi indeksi kuldtasemega pärjatud ettevõttes ja puutus tööülesannete käigus kokku konkreetse organisatsiooni tõlgendusega vastutustundlikust ettevõtlusest. Seega tuleb arvesse võtta, et näiteks intervjuukava koostamisel ja näidete toomisel lähtus autor ka oma varasemast kokkupuutest konkreetse valdkonnaga, kuid püüdis seejuures siiski objektiivseks jääda.

Lisaks on delikaatse teema parima käsitluse huvides kõik lõputöös osalevad organisatsioonid ja nende esindajad anonüümsed ning kõik uuritavad on allkirjastanud uuringu tagamaid selgitava nõusoleku vormi (vaata Lisa 2). Nii individuaalintervjuu kui ka gruppintervjuu on tundlik küsitlusvorm vastaja anonüümsuse ning andmete konfidentsiaalsuse seisukohalt (Vihalemm, 2014). Alvessoni ja Ashcrafti (2012: 254) sõnul võivad intervjueritava vastused reaalsuse asemel peegeldada sotsiaalsete, kultuuriliste ja poliitiliste normide täitmist ja neile kohandumist. Kuna Vihalemma (2014) järgi on intervjuu eesmärk mõista uuritava mõttemaailma ja väärtusi, siis võttis bakalaureusetöö autor vastu otsuse tagada uuritavatele anonüümsus, et proovida minimeerida sotsiaalse surve mõju intervjueritavatele, kui nad räägivad brändi nimel nii ettevõtte ärilistest kui ka sotsiaalsetest eesmärkidest. Lisaks on tähtis teadvustada, et intervjuerija-intervjueritava suhe on midagi enam kui lihtsalt vestlus mingitel teemadel ning uuritaval tuleb end n-ö avada võõrale inimesele (Lepik, Harro-Loit, Kello, Linno, Selg, Strömpl, 2014). Intervjueritaval peab olema kindlustunne, et tema isiklikud mõtted ja tõlgendused satuvad usaldusväärse ja heatahtliku inimese valdusesse (*ibid.*). Seega aitas anonüümsus uuringus osalejatel end küsimustele vastates võimalikult mugavalt ja vabalt tunda.

## 4 TULEMUSED, JÄRELDUSED JA DISKUSSIOON

Selgema ja kompaktsema teemakäsitluse huvides on selles bakalaureusetöös tulemused, järeldused ning diskussioon ühendatud üheks peatükiks. Kõik järgnevad alapeatükid on järjestatud vastavalt lõputöö uurimisküsimuste järjekorrale. Esmalt antakse ülevaade sellest, milliseid tähendusi uuritud organisatsioonides vastutustundlikule ettevõtlusele antakse, mis põhjustel see suund omaks võetud on ning millised kasud vastutustundlikkusega kaasnevad. Teises osas kirjeldatakse ja analüüsitakse tõekspidamisi, mis on tänu vastutustundlikkusele organisatsioonide protsessidesse sisse viidud. Kolmanda alapealkirja alla on kokku koondatud kõik, mis puudutab vastutustundliku ettevõtluse edasi andmist nii organisatsiooni sise- kui ka välikommunikatsioonis. Ühe peakategooria koodi raames esitatakse uuritavate vastused, seotakse need teemakohase töös käsitletud teooriaga ning viimaks arutletakse nende kokkulangevuse ja erisuste üle. Kui kõik peakategooria koodid on ühekaupa läbi võetud, tuuakse kõik alapeatükid kokku, et vastutustundliku ettevõtluse üle arutleda. Viimaks toob töö autor välja edasised uurimisvõimalused.

Kõik töös kasutatud koodid on parema jälgitavuse tagamiseks autori teksti seest esile tõstetud: peakategooria koodid on ära märgitud paksus kirjas ja alakategooriate koodid on alla kriipsutatud. Intervjueeritavate tsitaadid on välja toodud eraldi lõiguna, kaldkirjas ja tähistatud ettevõtete koodide ning jutumärkidega. Tsitaatides on märgiga /---/ tähistatud teemaväline vastus; topelt sulgudes märksõnad, mida on töö autor muutnud nii, et säiliks esindatava organisatsiooni anonüümsus; sulgudes ja märksõnaga *toim.* selgitatud sõnu, mille mõistmiseks läheb vaja laiemat konteksti. Joonistel on paksus kirjas ära märgitud märksõnad, mida esines vähemalt pooltes intervjuudes.

### 4.1 Vastutustundliku ettevõtluse tõlgendus

See alapeatükk on selguse huvides jagatud kaheks. Esimeses osas analüüsitakse, milliseid tunnuseid kasutades organisatsioonides vastutustundlikku ettevõtlust enda jaoks seletatakse ja milles nende esindajate järgi vastutustundlikkus väljendub; kuidas ettevõtetes vastutustundlikku ettevõtlust struktureeritakse ja mille alusel on need valdkonnad välja valitud. Teise alapealkirja all keskendutakse selle, mis on organisatsioonides ajendanud seda strateegiat omaks võtma ja milles on tänu sellele võidetud.

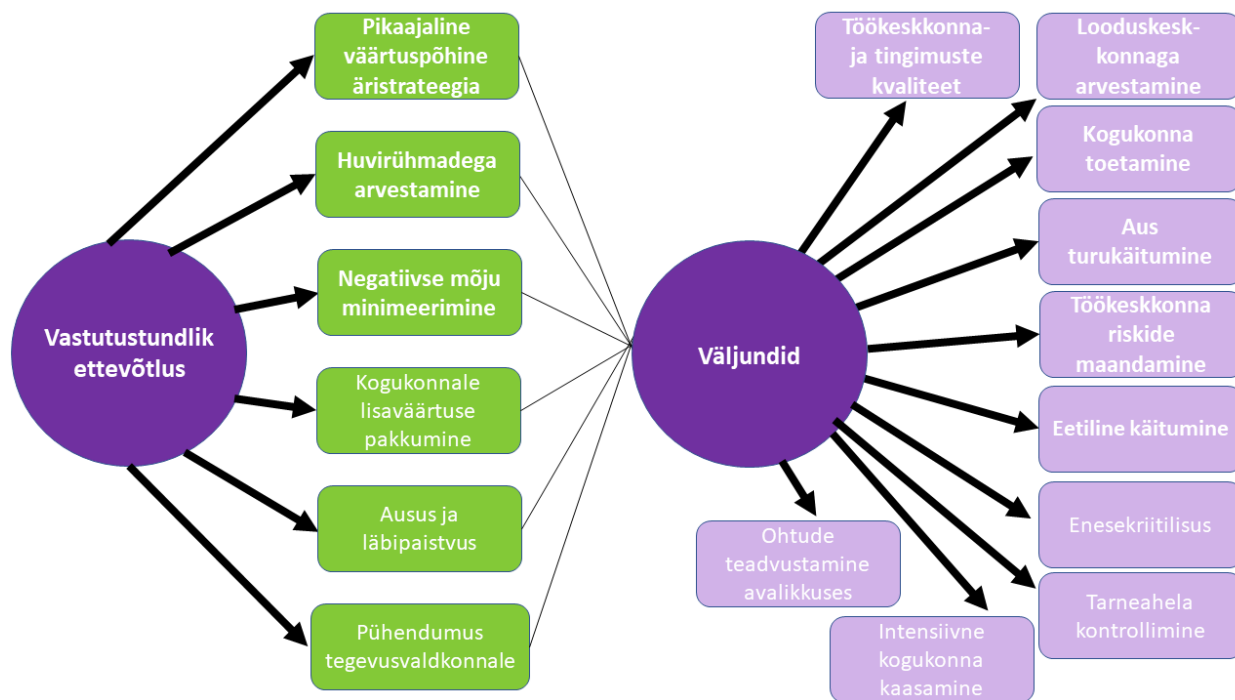
## Vastutustundlikkuse mõtestamine

Seda osa alustatakse **vastutustundlikule ettevõtlusele tähenduse andmisega**. Igas ettevõttes tõlgendatakse vastutustundlikku ettevõtlust isemoodi, aga ühtegi vasturääkivust vastutustundlikkuse üldise kontseptsiooni mõtestamisel uurija ei tuvastanud (vaata Joonis 2). Kõigi ettevõtete esindajad seostasid vastutustundlikku ettevõtlust kaudsemalt või otsesemalt äristrateegiaga, mis ei taotle ainult kiiret kasumit, vaid arvestab ka pikema perspektiiviga (näiteks saadavalolevate ressursside vahetumise, teenuse järjepidevuse tagamise ja ümbritseva keskkonna mõjutamise tagajärgedega). Esopi (2018) sõnul on varasematel aegadel ettevõtte edukust kõige sagedamini hinnatud investoritele tulu toomise järgi. Tänapäeval see aga nii ei ole ja ettevõtted peavad mõtlema kaugemale äri tegemisest ja raha teenimisest (Juholin, 2004: 1). Siinkohal tuleb mänu vastutustundlik ettevõtlus, mis on McWilliamsi ja Siegeli (2001: 117) järgi algatused, mis ei ole otseselt ettevõtte kasumiga seotud. Ka VEF (2019c) on võtnud seisukoha, et vastutustundlikud organisatsioonid ei keskendu ainult ettevõtte finantsnäitajatele. Seega on organisatsioonide nimel intervjueritud töötajate välja toodud kasumipõhisest maailmapildist eemaldumine esindatud mitmete eelnevalt nimetatud teoreetikute seisukohtades. Lisaks saab Handayani jt (2017: 152) järgi tänu vastutustundlikule ettevõtlusele suurendada organisatsiooni pikaajalist edu, mis läheb kokku uuritud ettevõtete esindajate nimetatud tuleviku peale mõtlemisega. Tänu sellele tagatakse organisatsiooni jätkusuutlikkus.

*10A5.21\_29: „Et, ee, olla jätkusuutlik meie kontekstis, kui sa oled suur selline ettevõtte, ee, mis ei ole ökoettevõtte, mis ei tegele võib-olla selliste nagu pehmete asjadega, kes tegeleb ikkagi tootmisega, ennekõike meie jaoks, ee, põhifookusega on need otsused, mis me teeme, sest me saame aru, et olles siin regiooni üks suurimaid ettevõtjaid, ee, ja riigi mastaabis ka suur maksumaksja, et, ee, meie otsused, ee, mõjutavad meie inimesi otseselt, meie töötajaid /---/, regiooni, ee, see mõjutab ka riiki ja selle pärast kõik need otsused, mis tulevad, ee, me vaatame ikkagi pikemas perspektiivis.“*

Sama palju mainiti vastutustundlikkuse tõlgendamise juures ise ka huvirühmade vajadustega arvestamist ja nendega koos töötamist otsuste vastu võtmisel, aga ka kogukonnale lisaväärtuse pakkumist, mida on läbi huvirühmade kaasamise oluliseks pidanud Szczanowicz ja Saniuk (2014: 73), läbi ettevõtte ja huvipoolte vastastikmõju esile toonud Crowther ja Martinez (2004: 3) ning läbi huvirühmade ees vastutuse omamise Juholin (2004: 1). Järgmisena toodi välja ettevõtte negatiivse mõju vähendamist, mis vastab VEF-i (2019c), Juholini (2004: 1) ja Handayani jt (2017: 152) jätkusuutlikkuse tagamise põhimõtetele, mille järgi suunavad vastutustundlikud organisatsioonid ressursse oma tegevusega seotud tagajärgede minimeerimisse. Viimaks tõid organisatsioonide esindajad välja ausust ja läbipaistvust, mis väljendub Szczanowiczi ja Saniuki

(2014: 73) sõnul otsuste ja tegude loogika näitamises, ning pühendumust tegevusvaldkonnale, mida saab seletada näiteks Garriga ja Mele (2004: 52) eetilise eesmärgiga, mille järgi kinnitatakse bakalaureusetöö autori tõlgendusel organisatsioonides läbi vastutustundliku ettevõtluse strateegia läbi mõtlemise endale oma valdkonnas tegutsemise vajadust ja õigsust.



*Joonis 2.* Töö autori tõlgendus intervjuude vastustest välja loetud märksõnadest, läbi mille organisatsioonides vastutustundlikku ettevõtlust tõlgendatakse (rohelisega) ja vastutustundlik ettevõtlus väljendub (helelillaga). (Allikas: intervjuude transkriptsioonid)

Organisatsioonide esindajate järgi **väljendub vastutustundlikkus** eelkõige läbi kolme suurema katusteema: töökeskkonna ja -tingimuste kvaliteet (näiteks töötajate koolitamine, motiveerimine; erinevuste väärtustamine ja kontori struktuur), kogukonna toetamine (näiteks uute võimaluste loomine; projektide-ettevõtmiste toetamine, kampaaniatega teadlikkuse tõstmine, kohalike partnerite eelistamine) ja looduskeskkonnaga arvestamine (näiteks keskkonnateadlike ja -sõbralike protsesside eelistamine; keskkonnavaluste eesmärkide seadmine; rohelisema teenuse pakkumine; uutesse keskkonda säästvatematesse tehnoloogiatesse investeerimine) (vaata Joonis 2). Maailma mastaabis tööstussektoris kuuluvate ettevõtete esindajad (5 ettevõtet 8-st) töid eraldi välja ka töökeskkonna riskide maandamise (näiteks ohtude teadvustamine ja pidev meelde tuletamine; turvalisuse jälgimine ning töökeskkonna ohutumaks muutmine). Lisaks mainisid mõnede organisatsioonide nimel intervjuueeritud töötajad tarneahela kontrollimist ja intensiivset huvigruppide kaasamist projektide välja töötamisse.

Kõik need märksõnad (välja arvatud looduskeskkonnaga arvestamine, millest tuleb juttu järgmises lõigus) paigutuvad eelmise koodi all käsitletud huvirühmade vajadustega arvestamise alla. Lisaks toob töötajate eest hoolitsemise olulisust välja ka Auväärt (CVKeskus ja Palgainfo Agentuur, 2018), kelle järgi tuleb töötajate hoidmisele tähelepanu pöörata rohkem kui kunagi varem, et neid tööandja juures hoida. Peale selle räägib Heal (2005: 391) kogukonna kaasamise tähtsusest ettevõttele oluliste projektide arendamisel selleks, et keskkonnavalaseid konflikte vältida ja et lahendus oleks kõigile vastuvõetav. Partnerite kontrollimise aina kasvavast nõudest annab märku uuring (Kaldra, 2019; VEF, 2019a kaudu), mille järgi on umbes viimase 20 aastaga vastutustundliku ettevõtluse programmi olemasolu hakanud eeldama ligi 90% rahvusvahelistest potentsiaalsetest partneritest.

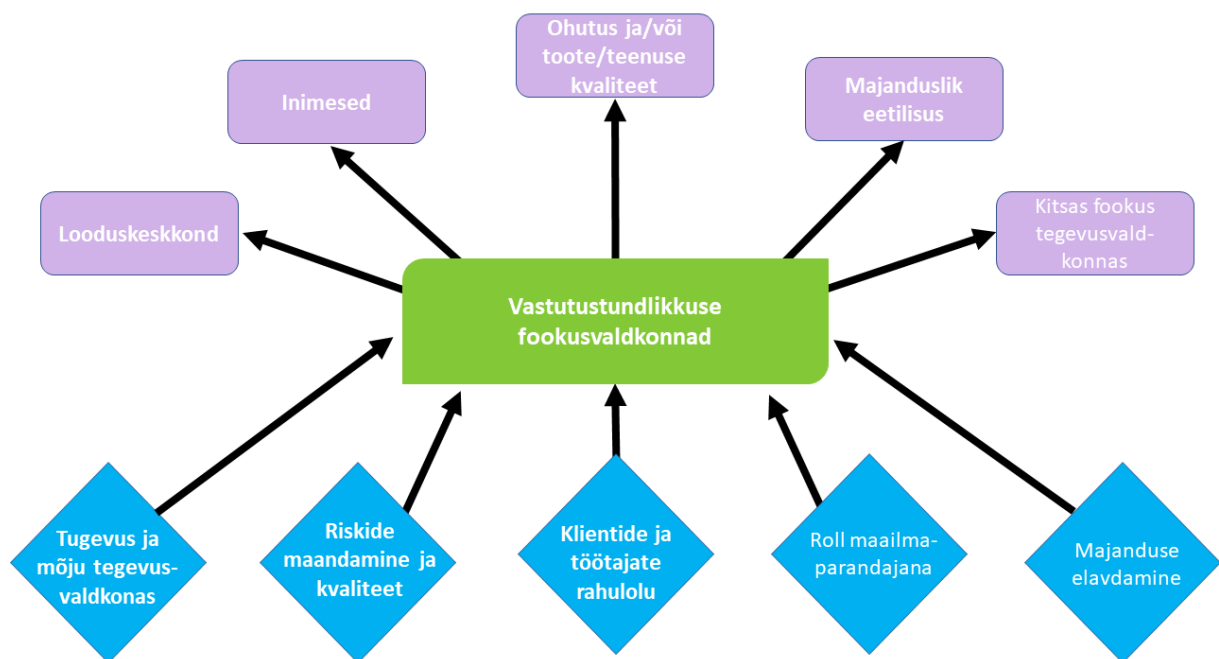
Kui liikuda edasi eelmises lõigus analüüsimata jäänud looduskeskkonnaga arvestamise juurde, siis on sellise teguri olulisust läbi looduskeskkonna alase aruandluse välja toonud Juholin (2004: 1); läbi keskkondliku mõõtme ettevõtte igapäeva tegemistesse integreerimise VEF (2019c) ja läbi looduskeskkondliku mõju kui jätkusuutlikkuse hindamise ühe suure valdkonnana Elkington (2018: 3). Lisaks kuuele uuritud organisatsiooni esindajatele on ausat turukäitumist (näiteks ausat konkurentsi ja korrupsiooniriskide minimeerimist) välja toonud näiteks Juholin (2004: 1) ja Eisenegger (2009: 20), kes mõlemad rõhutavad organisatsioonide vajadust taastada oma usaldusväärsus majanduslikus sfääris. Poolte intervjueeritavate mainitud eetilist käitumist saab jällegi seletada juba eelpool kirjeldatud Garriga ja Mele (2004: 52) eetilise eesmärgi teooriaga ja vähem esinenud organisatsioonide enesekriitilisust Sheehy (2015: 640) definitsiooniga vastutustundlikkusest, mille järgi on vastutustundlik ettevõtlus organisatsiooni eneseregulatsioon, mille ülesanneteks on reeglite paika panemine, haldamine (sealhulgas jõusse viimine ja vastavuskontroll) ning kohtumõistmine. Viimaks on mõnede intervjueeritud ettevõtete esindajate ära märgitud ühiskondliku probleemi avalikkuse ette toomine seotud Aguilera jt (2007: 846) moraalse motiivi teooriaga, mille järgi tahavad organisatsioonid vastutustundlikkusega ühiskonda muuta.

*6A4.21\_29: „/---/ kui me samal ajal ei, ee, hari inimesi, ei tõstata diskussiooni ja ei paku lahendusi teemal noh, nii-öelda selle maailma pahupoole (kohta – toim.), et siis tegelikult kannatavad kõik, kannatavad inimesed tulevikus, kes võib-olla ei oska selle peale mõelda ja kannatab meie äri täpselt samamoodi...”*

Seda täiendavad Logsdon ja Wood (2002: 176), kelle järgi proovivad need organisatsioonid vähendada vahet näiteks sugude ja rasside, aga ka teiste faktorite osas, mis takistavad ühiskonnas ja kultuurides õiglast elu. Eestis tegutsevates organisatsioonides on uuringu järgi seda tehtud

näiteks info ja teadmiste lõhe vähendamisega elanikkonnas, et kõigil oleks võrdsed võimalused riskide ja ohtudega toime tulemiseks.

**Vastutustundlikkuse raamistiku valdkonnad** (vaata Joonis 3) sarnanesid intervjueritud organisatsioonides Elkingtoni (2018: 3) ja VEF-i (2019c) ettekujutusele ettevõtete mõjude kategoriseerimisest: need on sotsiaalne, looduskeskkondlik ja majanduslik mõõde. Kui looduskeskkondlik (autori tõlgendusel domineeriv valdkond, kuna kõik organisatsioonid said nende esindajate sõnul looduse mõjutamisest enam vähem ühtmoodi aru) ja sotsiaalne mõju (ehk inimeste eest hoolitsemine, mida mõtestati eri viisidel ja mis väljendub näiteks töötajate kaasamises, hea töökeskkonna ja -tingimuste loomises, töötajate heaolu tõstmises ja hoidmises, aga ka kogukonna toetamises ja harimises) olid valdkondadena esindatud kõikides organisatsioonides, siis majanduslik mõju (tark majandamine ja aus turukäitumine) oli eraldi välja toodud vaid pooltes organisatsioonides.



*Joonis 3.* Töö autori tõlgendus intervjuude vastustest välja loetud peamistest vastutustundlikkuse valdkondadest (helelillaga) ja teguritest, mis mõjutavad fookusvaldkondade valikut (sinisega). (Allikas: intervjuude transkriptsioonid)

Selle põhjuseks võib olla asjaolu, et eetiline turukäitumine on töö autori arvamusel üks kõige raskemaid valdkondi, kus eristada seadusest tulenevaid ja ekstra tehtud vabatahtlikke samme. Seadusega on ette antud teatud keelud (nulltolerants korruptsioonile, hinnamängudele, lapstööjõule ja muule), aga selle reaalne tagamine ja jock-skeemide vältimine on hall ala. Seega

võidakse mõnedes organisatsioonides majanduslikku keskkonda paigutada seaduse täitmise, mitte vastutustundlikkuse alla. Sotsiaalse mõju ühe tõlgendusviisi ehk töökeskkonna või töötajatele keskendumise alt toodi veel eraldi välja ohutust ja toote/teenuse kvaliteeti. Seda tegid viie ettevõtte esindajad kaheksast ettevõttest ja need olid valdavalt tööstussektoriga seotud ettevõtted.

Teistest eristusid kaks teenindusettevõtet, mis on läinud traditsioonilisest lähenemisest kaugemale: sotsiaalne, majanduslik ja looduskeskkondlik mõõde on küll nende jätkusuutlikkuse plaani aluseks, kuid juba vastutustundliku ettevõtluse peamiste valdkondade kaardistamise juures mainivad nende esindajad eraldi ära ka kitsamad tegevusvaldkonnapõhised teemad, millega igapäevaselt tegeletakse ja mis on väga tihedalt seotud oma klientide vajaduste täitmisega. Ühe organisatsiooni esindaja sõnul on see ainuõige, kuna kui valdkondi on rohkem, siis ei jõua neis kõigis korralikult tööd teha ja ka VEF julgustab organisatsioone seda tegema.

*9A3.1\_20.1: „ /---/ algselt võisime ka olla nagu väga hajevil /---/, seal oligi selline nagu sinu mõju hindamine neljas kategoorias, et looduskeskkonnale, ee, turu, ee, keskkonnale, kogukonnale ja töökeskkonnale. /---/ VEF-ist...nende soovitus meile kunagi oli ka et, ee, fookuseerige, et te ei jõua nagu kõikides valdkondades, ee, toimetada. Ja pole mõtetki, just nimelt pole mõtet. Et just siis on mõju suurem ja ja nii lihtsalt ongi.“*

Üldiselt võib selliste valdkondade (looduskeskkondlik, sotsiaalne ja majanduslik) välja kujunemise juures rolli mängida ka asjaolu, et kõik intervjueritud organisatsioonide vastutustundlikkuse eestvedajad on vähemalt korra VEF-i indeksile kandideerides vastutustundlikkusele mõelnud läbi selle ühingu vastutustundlikkuse raamistiku.

**Vastutustundliku ettevõtluse fookusvaldkondade valikul** (vaata Joonis 3) on eelkõige lähtutud oma mõjust ja tugevusest tegevusvaldkonnast (7 ettevõtet 8-st). Seda peavad ainuõigeks näiteks Porter ja Kramer (2006: 89), kes on leidnud, et mida rohkem on seotud ühiskondlik probleem, mida vastutustundlikkuse abil lahendada hakatakse, ja ettevõtte ärivaldkond, seda suurem on võimalus organisatsiooni ressursse ja võimeid täies ulatuses ja edukalt ära kasutada. Tugevustele panustamisest räägivad ka Yuan jt (2011: 75), kelle sõnul aitab selline teguviis organisatsioonidel konkurentidest eristuda.

Seejärel tõid intervjueritavad suurel määral (5 ettevõtet 8-st) välja riskide maandamist ja kvaliteedi tagamist, aga vähem ka kohaliku majanduse elavdamist, mida saab seletada Juholini (2004: 1) tõlgendusega vastutustundlikkusest: muu hulgas on see ka vastutus huvirühmade ees ja bakalaureusetöö autori tõlgendusel läheb siia alla ka töötajate ja kogukonna inimeste tervise

tagamine ning kohalike ettevõtete/tootjate eelistamine. Peale selle rõhutasid poolte ettevõtete esindajad ka oma töötajate ja klientide rahulolu tagamist, kuna inimesteta ei oleks ka äri ning see sobitub hästi Auväärti (CVKeskus ja Palgainfo Agentuur, 2018) inimeste eest hoolitsemise seisukoha alla. Lõpetuseks mainiti mõnel korral valdkondade valikute põhjendusena ettevõtte kui maailmaparandaja rolli (läbi vähemuste toetamise ja loodussäästlikkuse propageerimise), mida saab taaskord siduda Aguilera jt (2007: 846) moraalse motiivi raamistikuga, mille järgi tahavad ettevõtted ühiskonda paremaks muuta.

*6A4.21\_29: „/---/ keskkonna probleemid me ju teame, /---/ sellest räägitakse juba päris palju, aga tegelikult kõik graafikud lähevad ikka valepidi. /---/ Et kui me nüüd ka midagi ei tee, siis noh ilmselt varsti pole enam millegagi midagi teha, eksju. /---/ meil on väga palju kommunikatsioonikanaleid, et kui me noh saame sõnumit levitada, et teadlikkust kasvõi näiteks selle sama prügi, ee prügi osas, eksju ja mis mõju ta omab ja miks võiks tegelikult tegeleda selle null prügi poole püüdlemisega.“*

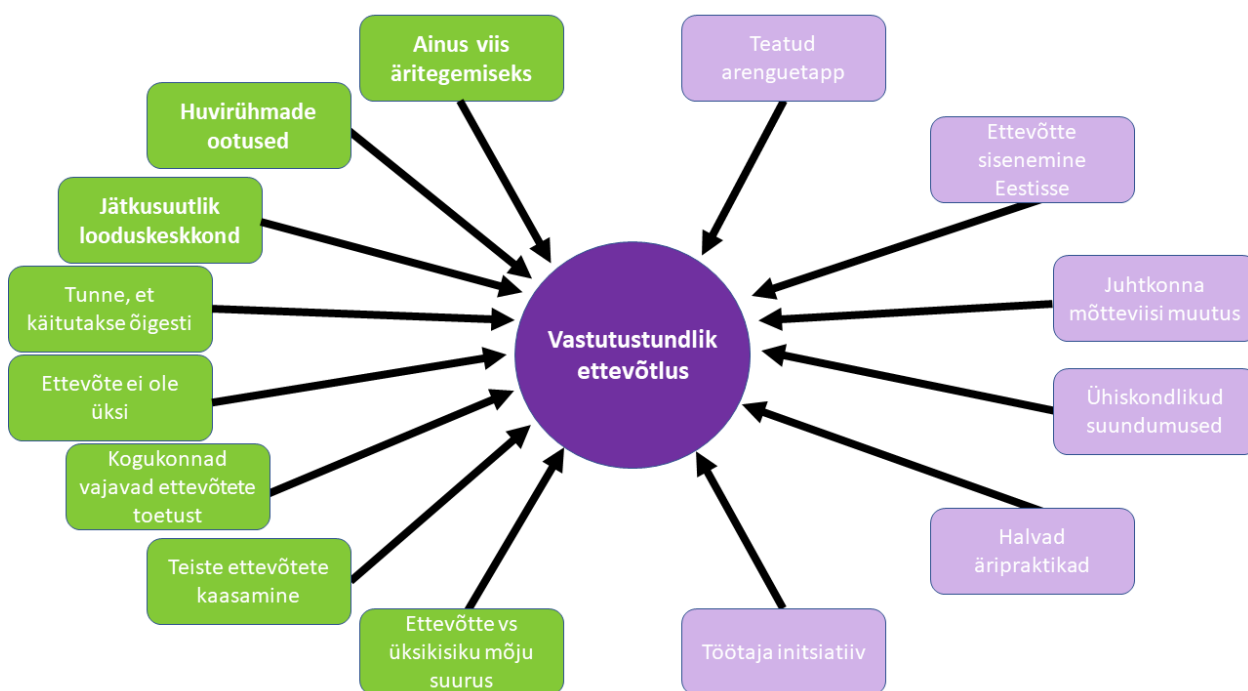
Olles lõpetanud organisatsioonide vastutustundliku ettevõtluse ja selle väljundite tõlgendamise ning vastutustundlikkuse valdkondade ja nende valiku analüüsimise liigub bakalaureusetöö autor edasi selle juurde, miks on vaja ja hea olla vastutustundlik.

### **Vastutustundlikkuse põhjused ja hüved**

Intervjueeritud ettevõtete esindajad (7 ettevõtet 8-st) tõid peamise **vastutustundliku ettevõtluse omaks võtmise põhjusena** (vaata Joonis 4) välja tänapäevased ühiskondlikud suundumused, millega kaasa minemata ei ole võimalik edukalt tegutseda; ka tuleb mõnede intervjueeritavate sõnul arvestada sellega, et ettevõtted ei ole maailmas üksi. Need suundumused on tihedalt seotud huvirühmade ootuste ja nõudmistega, mida uuritavad samuti arvukalt (5 ettevõtet 8-st) esile tõstsid. Bowen (1953; Maignan ja Ferrell, 2001: 4 kaudu) tuli juba 1953. aastal välja seisukohaga, et ettevõtetel on kohustus järgida poliitikaid, võtta vastu otsuseid ja käituda ühiskonna väärtustele ning sihtidele kohaselt. Seega on loogiline, et kaasaegses maailmas, kus Juholini (2004: 25–26) järgi sõltub organisatsiooni kasum ja konkurentsivõime suurel määral ettevõtte tegudest kodanikuna ning meedia ja teised huvirühmad hoiavad ööpäevaringselt kõigel silma peal, ei saa organisatsioonid käituda vastutustundetult ning loota, et nende teod jäävad märkamatuks. Selle asemel peavad nad vastama ühiskonnas levinud väärtusele ja otsuseid vastu võtma arvestades oma huvipoolte vajadustega. Vastutustundliku strateegia omandamist ettevõtte sotsiaalsete nõudmiste täitja rolli tõttu on läbi integreeriva teooria seletanud ka Garriga ja Mele (2004: 52). Aguilera jt (2007: 845–846) kirjeldavad sellist käitumist läbi suhestuspõhise motiivi, mille järgi huvitab



ettevõtte juhte eelkõige kuvand, mis organisatsioonist huvirühmadele jääb, ja seega käitutakse vastavalt välja kujunenud normidele, väärtustele ja uskumustele.



Joonis 4. Töö autori tõlgendus intervjuude vastustest välja loetud põhjustest, miks ettevõtted peavad vastutustundlikud olema (rohelisega) ja konkreetsemad sündmused, tänu millele on vastutustundlikkus omaks võetud (helelillaga). (Allikas: intervjuude transkriptsioonid)

Samamoodi nagu vajavad ettevõtted tegutsemiseks inimeste heakskiitu, vajavad ühe organisatsiooni esindaja järgi kogukonnad vastu ettevõtete tuge ja ka siit koorub välja üks põhjus vastutustundlikuks ettevõtluseks. Bakalaureusetöö autori tõlgendusel saab järgmist vastutustundlikkuse põhjust (mille töid välja pooled osalejad), milleks on jätkusuutliku opereerimiskeskonna tagamine tulevikuks, seletada ka läbi Aguilera jt (2007: 844–845) instrumentaalse motiivi, mille lõppeesmärgiks on organisatsioonile äriselt kasulikke võimalusi tekitada ja kasumit maksimeerida: kui ettevõttel ei ole tulevikus keskkonda, kus tegutseda, siis ei saa see teenida raha ega luua lisaväärtust. Vastutustundlikkus aitab mõnede uuringus osalenud organisatsioonide esindajate sõnul tagada ka tunde, et tegutsetakse õigesti, mis läheb kokku Garriga ja Mele (2004: 52) eetilise teooriaga, mille järgi aitab vastutustundlik ettevõtlus organisatsioonides lahendada eetilisi küsimusi.

20A8.30\_X: „Ja-ja ma arvan, et ka töötajate jaoks, ee, on see oluline teada, et see ettevõtte, kus ma toimetan, ei ole selline külmalt kalkuleeriv, ee, rahajanune, ee, firma vaid, ee, vaid selline vastutustundlik kogukonna liige, kes, ee, kus mul ei ole häbi olla ja toimetada. Ma

*tean, et sellest läheb elu Eestis paremaks mitte-mitte halvemaks, et, ee, ma siin hommikust õhtuni istun.“*

Mainiti ka teistele ettevõtetele eeskuju näitamise aspekti ja seda saab tinglikult liigitada Garriga ja Mele (2004: 52) poliitilise teooria alla, kuna seda saab pidada oma poliitilise jõu vastutustundlikuks ära kasutamiseks ühiskonnas. Lisaks tõi ühe organisatsiooni esindaja esile tõsiasja, et ettevõtte suudab saastata rohkem, kui üksikisik, aga samal ajal saab ta korraga ka head teha rohkem, kui üksiküritaja. Seetõttu on oluline, et aina enam ettevõtteid vastutustundlikkusega arvestaksid ja tegeleksid.

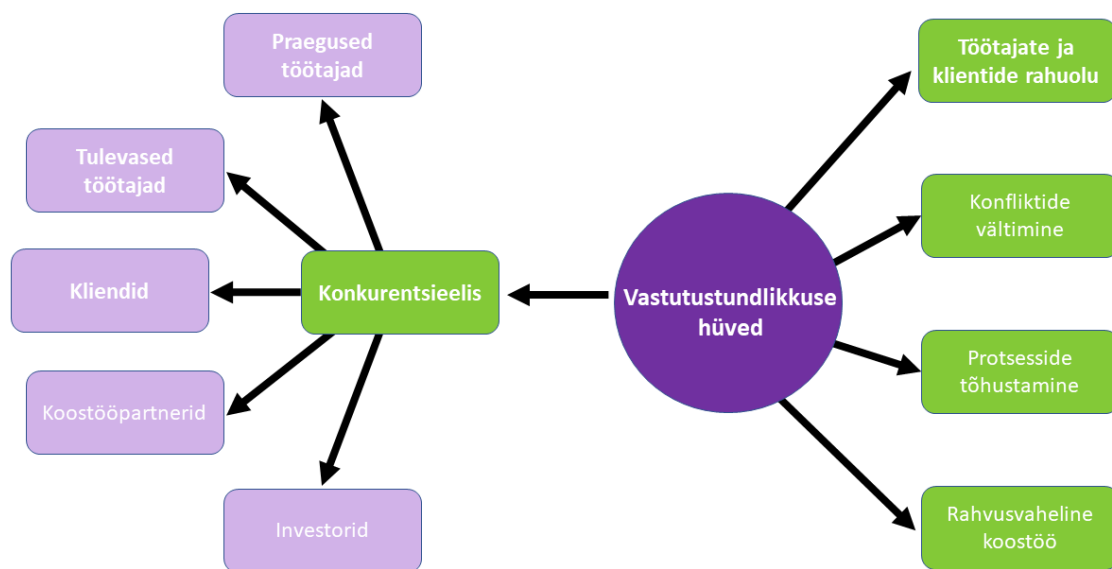
**Konkreetsemalt on ettevõtteid vastutustundlikuid põhimõtteid** organisatsioonide esindajate sõnul **omaks võtma ajendanud** teatud arenguetappi jõudmine (vajadus rahvusvahelise laenu järele; võimalus taotleda rohelise mõtteviisiga seotud toetusi; tunne, et nüüd on võimalik ettevõttel kogukonnale tagasi anda); ettevõtte sisenemine Eesti turule (ehk vastutustundlikkus on olnud algusest peale organisatsiooni toimimise põhimõtteks); juhtkonna liikmelisuse või mõtteviisi muutumine; ühiskondlikud suundumused; halvad äripraktikad naaberturgudel või ühe töötaja initsiatiiv teema uurimiseks (vaata Joonis 4), mis paigutuvad ülaltoodud üldiste motiivide alla.

Uuringus osalejate järgi toob **vastutustundlik ettevõtlus endaga kaasa märkimisväärsed hüvesid** (vaata Joonis 5). Kõige kaalukam tegur, mida mainisid kõik intervjueeritavad, on turu usalduse, mis võis Eiseneggeri (2009: 20) järgi majanduskriisi tõttu kannatada saada, tagasi võitmine ja konkurentsieelise saavutamine. Konkurentsivõimet peab üheks vastutustundliku ettevõtluse plussiks ka Juholin (2004: 25–26). Lisaks saab sellist organisatsioonide esindajate välja toodud märksõna seostada instrumentaalse motiivi kasutamisega vastutustundliku ettevõtluse omandamisel: Aguilera jt (2007: 844–845) sõnul võtavad ettevõtted vastutustundlikkuse seda motiivi kasutades omaks, et läbi lühi- ja pikaajalise väärtusloome saavutada konkurentsieelis.

Konkurentide seast saab organisatsioonide esindajate järgi eristuda mitmel erineval tasandil: eelkõige potentsiaalsete töötajate, oma töötajate, klientide, aga ka koostööpartnerite ja investorite silmis. Veelgi olulisemaks muutub vastutustundlikkus Handayani jt (2017: 153) järgi siis, kui ettevõtte tegevus vajab laiema kogukonna (näiteks allhankijate, tööjõu või turu) kaasamist: sellisel juhul on vastutustundliku ettevõtluse programmi olemasolu tõestuseks, et organisatsioon võtab eetilisi ja moraalseid kohustusi tõsiselt. Siinkohal tuli intervjuudest välja, et organisatsioonides pole prioriteediks silma paista mitte eeskätt klientidele, vaid töötajatele. See võib olla tingitud sellest, et uuritud ettevõtete seas oli ka neid, kes hoiavad enda käes monopoli ja/või on

toodete/teenuste pakkumisel seotud kindlaks määratud piirkonnaga või siis on tegu peamiselt B2B (ettevõttelt ettevõttele) suunatud äritegevusega, kus organisatsioonid on pikaajalise turumängijana end nišivaldkonnas kehtestanud.

Kui aga rääkida ettevõtete praegustest ja potentsiaalsetest töötajatest, siis on nendele keskendumist lisaks organisatsioonide esindajatele välja toonud ka Padumäe ja Oviir (vastavalt Punamäe 2018a ja 2018b), kelle järgi tahab juba arvestatav hulk inimesi töötada ettevõttes, mis ei vaata vastutustundliku ettevõtluse teemadest mööda, ning Gondi jt (2017: 450), kelle sõnul annavad vastutustundlikud praktikad tulevastele töötajatele positiivse signaali. Konkurentsieelis on oluline ka koostööpartnerite, sh investorite silmis: vastutustundlikkuse programmi olemasolu muutub ajas aina olulisemaks (Kaldra, 2019; VEF, 2019a kaudu) ja ilma selleta ei pruugi vastutustundlikkuse esirinda kuuluvad ettevõtted organisatsiooniga koostööd teha, kuna nad tahavad tagada vastutustundlike põhimõtete järgimise kogu oma tarneahelas ja/või võrgustikus. Börsiettevõtted, mida ka bakalaureusetöö valimis esines, peavad vastutustundlikkusele mõtlema investorite kaasamiseks.



*Joonis 5.* Töö autori tõlgendus intervjuude vastustest välja loetud hüvedest, mis vastutustundlikkusega kaasnevad (rohelisega), sh konkurentsieelis (helelillaga). (Allikas: intervjuude transkriptsioonid)

Lisaks konkurentsieelisele suudab suurem osa organisatsioone (5 ettevõtet 8-st) nende esindajate sõnul tänu vastutustundlikkusele tagada töötajate või klientide rahulolu (mille olulisusest on räägitud juba eespool), aga ka vältida konflikte, millega tegelemisel on nii Handayani jt (2017:

152) kui ka Heali (2005: 388) järgi vastutustundlikul ettevõtlusel mängida suur roll. Ettevõtted, mis lähenevad konfliktidele proaktiivselt ja tegelevad nende enne, kui need suureks paisuvad, suudavad vältida olukordi, mille tõttu saaks kannatada nende hea nimi, brändi usaldusväärsus ning rahalised varud (Heal, 2005: 390). Selliseid näiteid oli tuua ka intervjueritud ettevõtete esindajatel.

*10A5.21\_29: „/---/ kriisikommunikatsioon ka, et /---/ meie töötajad, ee, nad suhtusid väga mõistvalt sellesse (kriisiaja otsustesse – toim.) ja ajakirjandus ja kõik tänu sellele, et me aastad oleme rääkinud, mis asja me teeme, kuidas me asju teeme, keegi no ma ei ole ühtegi kommentaari lugenud internetist või ühtegi noh päringut mulle ajakirjanduse poolt pole tulnud, et noh kas te mängite inimestega või midagi sellist, mingi halvustada.“*

Viimaks annab vastutustundlikkus ettevõttele nende esindajate järgi võimaluse läbi huvirühmadega arvestamise protssesse mõtestada ja seeläbi neid tõhusamaks muuta (loe huvipooltest eespool) ja teeb võimalikuks rahvusvahelise koostöö (loe rohkem konkurentsieelise alt).

### **Analüütiline vahekokkuvõte – vastutustundliku ettevõtluse tõlgendus**

Esimese alapeatüki, mis vastab küsimusele, kuidas organisatsioonides vastutustundlikkust tõlgendatakse, analüütiliseks kokkuvõtteks võib öelda, et vastutustundlikkuse üldisele kontseptsioonile tähenduse andmisel ettevõtete seas vastuolusid ei esinenud, vaatamata sellele mõtestatakse igas ettevõttes vastutustundlikkust veidi erinevalt. Kõige enam seostatakse vastutustundlikkust selliste tunnustega nagu kasumipõhisest maailmavaatest eemaldumine, pikk perspektiiv ja huvirühmadega arvestamine. Kui paluda organisatsioone esindavatel töötajatel kirjeldada vastutustundlikkuse väljundeid, siis domineerivad nende seas inimfaktoriga seotud tegevused, veidi vähem tuuakse välja looduskeskkonna hoidmisele suunatud ettevõtmisi ning seejärel majandusliku keskkonna eetilise tagamist. Sealjuures keskenduvad tööstussektorisse kuuluvad ettevõtted intensiivselt ohutuse tagamisele, mida teenindussektoris nii tihti ette ei tule.

Kui aga ettevõtete esindajatelt uurida vastutustundlikkuse raamistiku valdkondade kohta, siis mõistetakse kõige ühtsemalt oma mõju looduskeskkonnale. Organisatsioonides mõistetakse, et see mõju on olemas, see kaardistatakse ja ette võetakse tegevusi selle minimeerimiseks. Kuigi sotsiaalne mõõde on ka igas ettevõttes esindatud, siis on see lahti mõtestatud erinevate nurkade alt (näiteks oma töötajate vs kogukonna eest hoolitsemine). Majanduslik mõõde on eraldi valdkonnana olemas vaid pooltes ettevõtetes, seda võib-olla seetõttu, et eetiline turukäitumine on

üks kõige raskemaid kategooriaid, kus eristada seadusest tulenevaid ja vabatahtlikke samme ning ettevõtetes võidakse see paigutada seaduse täitmise alla. Jällegi on valdavalt tööstussektoriga seotud ettevõtetes eraldi vastutustundlikkuse valdkonnana sõnastatud ohutuse ja toote/teenuse kvaliteet ning tundub, et teenindussektoris kuuluvates ettevõtetes on selle ja looduskeskkonna väiksema mõju arvelt võimalik rohkem ressursse suunata väga kitsastesse ja tegevusvaldkonnapõhistesse projektidesse.

Fookusvaldkondade valik on ettevõtete esindajate vastuste põhjal enamasti mõjutatud organisatsioonide tegevusvaldkonnast, kuna see annab võimalusi oma ressursse suurima mõju saavutamiseks ära kasutada. Töö autor kannab selle mõttekäigu üle ka vastutustundlikkuse üldise kontseptsiooni mõtestamisele, kuna tegevusvaldkonna iseärasused mängivad konkreetse organisatsiooni vastutustundlikkuse võimaluste kaardistamisel suurt rolli. Valiku juures on olulisel kohal ka riskide maandamine ja kvaliteedi tagamine koos töötajate ja klientide rahulolu kindlustamisega ehk organisatsioonides tuntakse vastutust endaga seotud inimeste ees, mille tähtsusest annab märku tõsiasi, et sotsiaalne mõõde on nii vastutustundlikkuse väljundite kui ka fookusvaldkondade määramise juures organisatsioonides väga kõrgel kohal.

Uuritavate vastustest saab järeldada, et vastutustundlikkus käib kaasas ühiskonna arenguga. Ühelt poolt sunnib organisatsioonide juhte vastutustundlikku ettevõtlust omaks võtma tehnoloogia areng, kuna interneti ja sotsiaalmeedia ajastul on ühiskondlik järelevalve suurem kui kunagi varem ehk ettevõtetes ei saada lootma jääda sellele, et vastutustundetud teod jääksid igaveseks märkamatuks. Lisaks on paljud uuritud ettevõtted pidevalt meediapildis ja neis tuntakse tähelepanuga kaasnevat survet. Teisalt ei saaks sellist survet tekkida ilma vastavate ühiskonnas levivate väärtusteta ehk intervjueeritud valimi põhjal võiks öelda, et Eesti ühiskond liigub jätkuvalt aina rohkem jätkusuutlike põhimõtete juurutamise poole ja erinevad huvirühmad nõuavad seda ka ühiskonnas tegutsevatelt organisatsioonidelt. Sotsiaalse heakskiidu ehk soodsate opereerimistingimuste nimel on ettevõtete juhid nõus ka organisatsioonide protsesse ümber mõtestama.

Viimaks võib kõige olulisemaks vastutustundlikkusega kaasnevaks hüveks pidada konkurentsieelist ehk kitsamate turu osade usalduse võitmist. Kui sotsiaalne ehk avalikkuse heakskiit tundub eelmise lõigu põhjal tänapäevases maailma olevat üheks võtmesõnaks organisatsiooni eluspüsimise juures, siis võiks järgmiseks suurimaks turuosaks pidada kliente. Sellepoolest selgus uuringus osalenud ettevõtete põhjal, et kuna mõnesid organisatsioone seovad

piirkonnapõhised lepingud või on tegu lokaalse monopoliga, siis ei saa sellist järeldust teha ja konkurentsieelis avaldub eelkõige praeguste ja tulevaste töötajate silmis atraktiivsuse saavutamiseks. Võtnud kokku tulemuste, järelduste ja diskussiooni esimese alapeatüki, liigub töö autor edasi vastutustundlike tegevuste juurde.

## 4.2 Vastutustundlikkusega seotud tegevused

Teises alapeatükis tuuakse välja muudatused, mida vastutustundlikes ettevõtetes protsessidesse sisse viia saab ja analüüsitakse organisatsioonides domineerivat ettekujutust sellest, kuidas peaks vastutustundlikke põhimõtteid praktikasse rakendama. Kõigepealt keskendutakse vastutustundliku ettevõtlusega seotud juhiste ematavõtelt üle võtmisele ning nende organisatsiooni harudesse viimisele. Seejärel iseloomustatakse vastutustundlikkuse eestvedamist, juhtkonna rolli selle juures, vastutustundliku strateegia sobitumist ettevõtte ärimudelisse. Lõpetuseks käsitletakse vastutustundlikkuse eesmärgistamist, dokumentatsiooni ja aruandlust ning vastutustundlikkust kui midagi, mis läheb seadusega nõutust kaugemale.

Esmalt kirjeldatakse **vastutustundlike põhimõtete üle võtmist peakontorilt** (vaata Joonis 6). Kuna eetilisel käitumisel on eri kultuurides eri tähendused (Shockley-Zalabak, 2012: 119), siis peavad ettevõtete juhid uuele turule sisenedes mõtlema vastutustundlikkuse strateegia globaalsele integreeritusele ja kohalike vastuvõtlikkusele (Filatotchev ja Stahl, 2015: 121) ja seoses sellega võib organisatsioonidel ette tulla mitmeid väljakutseid. Intervjueeritavate sõnul aga üldiselt peakontorilt vastutustundliku ettevõtluse alaste juhiste üle võtmise või teistele harudele edasi andmise juures probleeme ei esine, seda tänu kohalike üksuste tegevusvabadusele, lokaalsusele ja töötajate vastuvõtlikkusele. Tihti peale kasutatakse uuringus osalenud ettevõtetes üle kontserni ühist vastutustundlikkuse raamistikku, mida kohandatakse vastavalt konkreetse riigi eripäradele: leitakse sobivad lähenemised ja partnerid, kellega koostööd teha. Intervjueeritavate järgi ei pea suuri põhimõtteid muutma, kuna turud ei ole niivõrd erinevad ja ka ühiskonna probleemid on muutumas aina globaalsemaks.

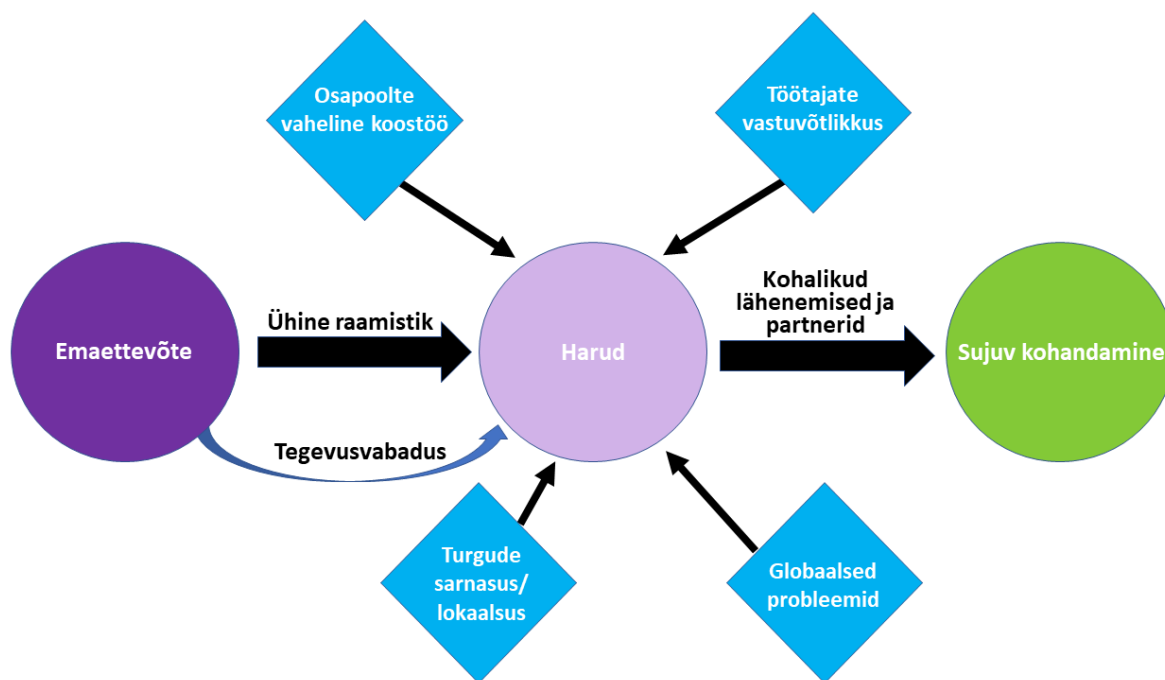
*9A3.1\_20.1: „/---/ kui me alustasime /---/ siis oli ikkagi nii, et tõesti nagu noh pagulased või või mingis selline teema oli meie jaoks nagu, et mis me siis siin Eestis teeme selle teemaga, /---/ et inimkaubandus, et meil ei ole selliseid probleeme. Aga täna võib ikkagi öelda niimoodi, et maailm on läinud väga nagu noh väikseks, sarnaseks ehk et, ee, probleemid on ühed juba ja ja sa tegeled samamoodi.“*

Ainult ühe organisatsiooni esindaja tõi eraldi välja, et vahetevahel peab Eesti meeskond üleriigilistel koosolekutel vaeva nägema, et ära põhjendada, miks mingi asi turule ei sobi, kuna

kontserni jaoks on välja töötatud plaan loogiline. Neli välismaise peakontoriga ettevõtte esindajat viiest ja ainsa rahvusvahelise Eesti ettevõtte esindaja rõhutasid riikidevahelist koostööd ja teadmiste-kogemuste jagamist.

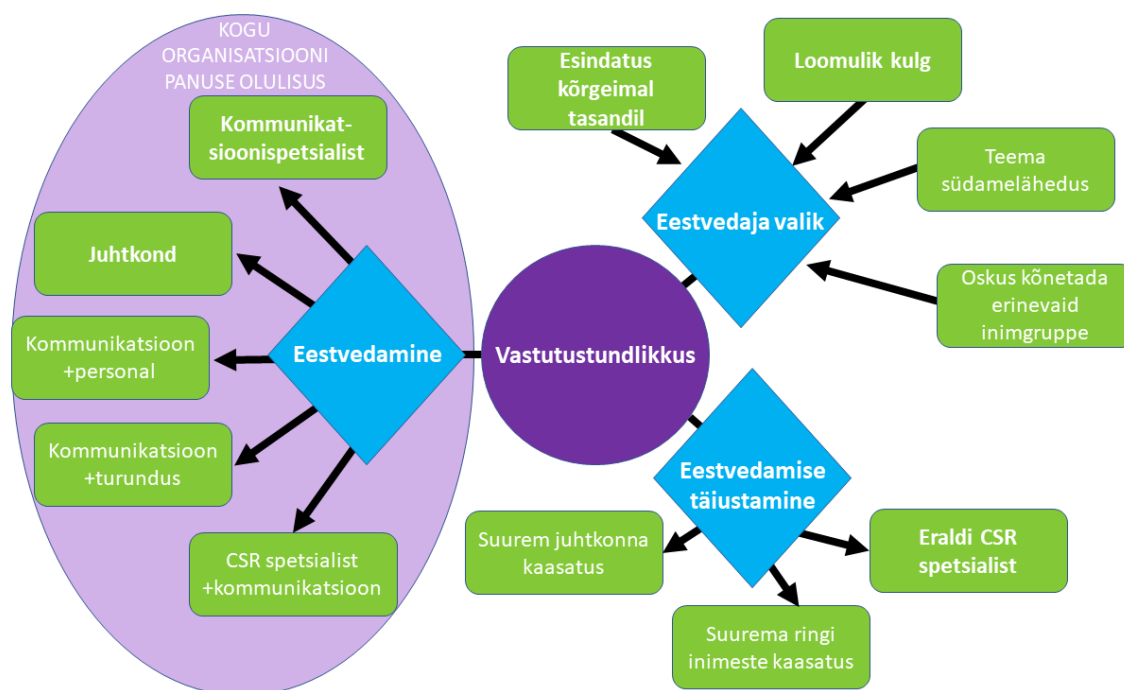
*13A7.30\_X: „/---/ ma ei ütleks, et jah me siin Eesti poole pealt nüüd paneme, Eesti sellisest, ee, pildist lähtuvalt selle, ee, strateegia ja-ja plaanid kokku, vaid pigem, ee, pigem vastupidi. Kuulame ma väga palju hoopiski oma Põhjamaa turge ja-ja võtame nende, ee, siis, nii-öelda, sellised, ee, benchmark'id endale ka eesmärgiks. Et me alustame hoopis sealt.*

Eeltoodud argumentide põhjal võiks järeldada, et selles töös uuritud organisatsioonides domineerib Filatotchevi ja Stahli (2015: 122–123) kirjeldatud riikidevaheline lähenemine, kuna korraga arvestatakse nii globaalsete suundumuste kui ka nii päritoluriigi ja sihtriikide huvirühmade vajadustega, mida on välja toonud ka Hah ja Freeman (2014: 130). Sellegipoolest tuleks sellise järelduse tegemiseks lisaks organisatsioonide esindajate vaatenurgale uurida ka teisi allikaid ja siinkohal piirdub töö autor intervjuude käigus esile kerkinud eduka juhiste üle võtmise tegurite visualiseerimisega (vaata Joonis 6).



*Joonis 6.* Töö autori tõlgendus intervjuude vastustest välja loetud teguritest, tänu millele võiks emaettevõttelt juhiste üle võtmine õnnestuda. Harud (helelillaga) võtavad emaettevõttelt (tumelillaga) üle ühise vastutustundlikkuse raamistiku, mida on võimalik tänu peakontori antud tegevusvabadusele, osaliste koostööle, turgude sarnasusele, probleemide globaliseerumisele ja töötajate vastuvõtlikkusele (sinisega) läbi kohalike lähenemiste ja partnerite leidmise sujuvalt haru vajadustele (rohelistega) kohandada. (Allikas: intervjuude transkriptsioonid)

**Vastutustundliku ettevõtluse eestvedamisse** on kõigis uuritud organisatsioonides kaasatud vähemalt üks kommunikatsiooniga tegelev inimene (vaata Joonis 7). Peamiselt ainult kommunikatsioonijuhi koordineerida on vastutustundlikkuse teema kahes ettevõttes kaheksast. Kõige enam toodi kommunikatsioonijuhi kõrval ise välja juhtkonna vastutust vastutustundlikkuse eestvedamise juures (5 ettevõtet 8-st); juba vähem jagatud vastutust personaliosakonnaga; kogu turundusosakonda; kommunikatsioonitiimi koos eraldi vastutustundlikkuse projektijuhiga.



Joonis 7. Töö autori tõlgendus intervjuude vastustest välja loetud märksõnadest, mis iseloomustavad vastutustundliku ettevõtluse eestvedamist. (Allikas: intervjuude transkriptsioonid)

Kuigi kõige olulisemate koordineerijatena toodi välja ülaltoodud inimesed, siis toonitas suurem osa ettevõtete esindajatest ühel või teisel moel kogu organisatsiooni panuse olulisust vastutustundlikkuse praktiseerimise juures. Kõigi tasandite töötajate kaasamine jätkusuutlikkuse saavutamiseks on ka Quinni (2012; Shockley-Zalabak, 2012: 131–132) sõnul vältimatu tagamaks, et kogu süsteemis tehtaks otsuseid, jälgitaks protsesse ja strateegiad vastutustundlikust vaatenurgast.

6A4.21\_29: „Et piltlikult öeldes, kui mina hirmsasti lükkan, ee, mingisuguseid projekte, partnerlusi, aga samal ajal ma ei tea, meil personaliosakond ei tegutse sellega, et meie värbamispraktikad oleksid vastutustundlikud, /---/ siis sealt jääks ju väga palju olemata.“

Eraldi vastutustundlikkuse projektijuht oli ainult ühes intervjuueeritud ettevõttes, kuigi sellise inimese vajadust mainisid veel kolme organisatsiooni esindajad peamiselt vastutustundlikutele



algatustele kuluva aja- ja töömahu tõttu. Veel nimetati vastutustundliku ettevõtluse **eestvedamise paremaks muutmise** võimalustena (vaata Joonis 7) suurema ringi inimeste kaasamist, mis läheb kokku eelmises koodis mainitud kogu organisatsiooni kaasamisega, ja juhtkonna paremat kaasamist, millest tuleb juttu juhtkonna meelestatuse koodi juures.

Vastutustundliku ettevõtluse **eestvedaja valiku põhjendusena** toodi kõige enam välja tõsiasi, et kui vastutustundlikkus kui mõtteviis ei ole kõige kõrgemal tasandil esindatud, siis ei tule sellest ettevõtmisest pikas perspektiivis midagi välja, kuna vastutustundlikkus ei jõua kõikidesse organisatsiooni protsessidesse (loe rohkem juhtkonna meelestatuse alt), järgmisena mainiti palju asjade loomulikku kulgu (vaata Joonis 7). Veel on mõnede organisatsioonide esindajate sõnul tähtis, et selliste algatustega tegeleks inimene, kelle jaoks on vastutustundlikkus südameasi, mida üks intervjuueeritav täiendas veel olulise oskusega kõnetada erinevaid inimgruppe.

*13A7.30\_X: „Sellepärast nähaksegi sellist, ee, vastutustundliku tegevuse, vähemalt selle koordineerimist, eesmärgistamist, mõtestamist, ee, kuna see on osa tegelikult ju ettevõtte loost, ee, mida me ka väljapoole räägime, sissepoole räägime, siis, ee, üldiselt on suhteliselt, ee, loogiliselt kokku tulnud korporatiivkommunikatsiooni meeskondades.“*

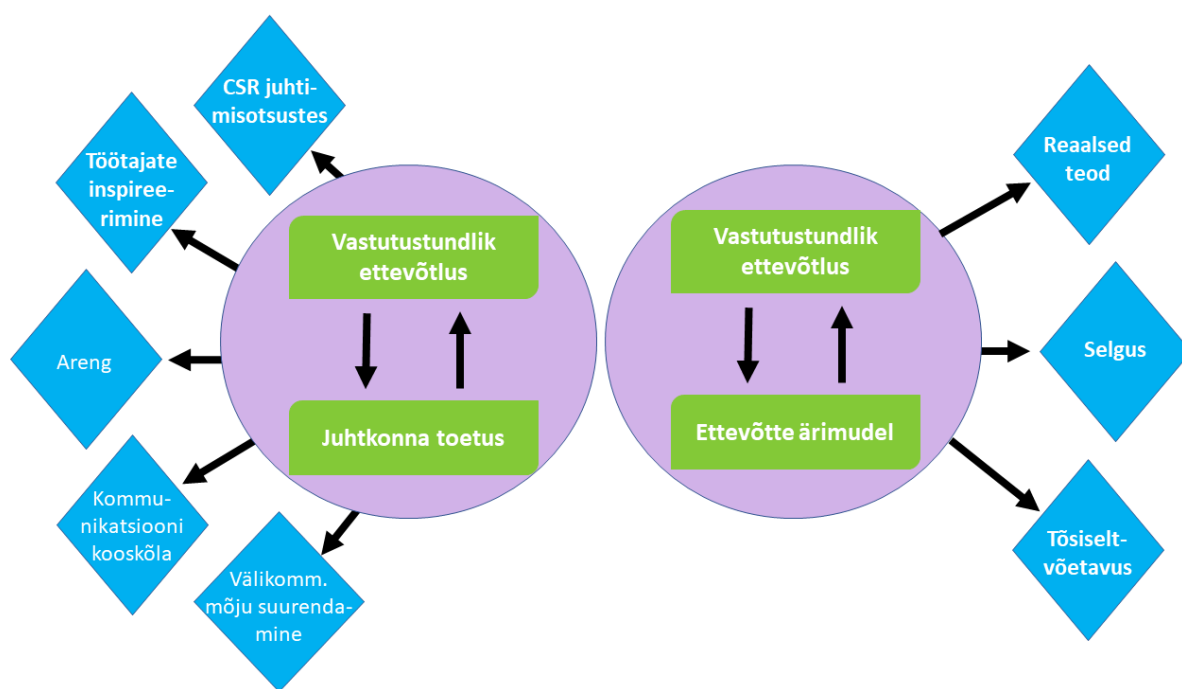
*10A5.21\_29: „/--/ siin on väga oluline, et selle teemaga tegeleks inimene, kes ise, ee, usuks, ee ja et see inimene oskaks, ee, rääkida, ee, teiste inimestega nende keeles /---/, et seletada inimesele, mis on just tema kasud siin praegu.“*

Eelnevalt kirjeldatust saab välja lugeda, et uuringus osalenud organisatsioonide esindajate sõnul veab vastutustundlikkust enamasti eest kommunikatsioonispetsialist, kuna see tundub loomulik; ka on kommunikatsiooniinimesel olemas vajalikud oskused. Seda kinnitab ka kirjandus: kuna Shockley-Zalabaki (2012: 374–375) järgi ei oska kommunikatsioonitaustata inimesed tihtipeale kõigi muutuste läbi viimisega seotud probleemidele mõelda, siis on loogiline, et vastutustundlikkuse kui uue suuna organisatsioonile tutvustamist ja sellega lõimumist veab eest kommunikatsioonispetsialist, kes oskab tänu ekspertiisile ette tulevaid olukordi professionaalseid juhtnööre jagades lahendada.

Järgmisena käsitletakse **juhtkonna meelestatust vastutustundlikkuse** suhtes (vaata Joonis 8). Jahdi ja Acikdilli (2009: 111) järgi on kõrgema juhtkonna tõsine pühendumus vastutustundlikule ettevõtlusele hädavajalik. Seda kinnitavad kõik uuringus osalenud organisatsioonide esindajad mõistes juhtkonna ja vastutustundliku ettevõtluse seotuse olulisust. Kuigi kahe ettevõtte juhtkonnas on vähemalt Eesti tasandil praegusel hetkel vastutustundlikkus tagaplaanile paigutatunud ja selle teema vastutus madalamale tasandile jäänud, siis teadvustatakse ka nendes ettevõtetes neid

esindavate töötajate sõnul juhtkonna toetuse ja teadlikkuse olulisust ning astutakse järgmisi samme selle saavutamiseks.

Esiteks on juhtkonna kaasatus ettevõtete esindajate sõnul tähtis vastutustundlike põhimõtete juhtimisotsustesse ja organisatsiooni protsessidesse integreerimiseks, et kogu organisatsioon saaks edasi areneda. Seda toetab VEF-i (2019c) vastutustundliku ettevõtluse definitsioon, mille järgi põimitakse ettevõtte mõjuga arvestamine selle juhtimisse ja igapäeva tegevusse. Mõned uuritavad on seisukohal, et kui vastutustundlikkus ei ole esindatud kõige kõrgemal tasandil, siis ei saa ettevõtet vastutustundlikuks nimetada, kuna vastutustundlike põhimõtetega ei arvestata suurte ja oluliste otsuste tegemisel ning seega ei kajastu see üle organisatsiooni väiksemates otsustes ja tegudes (teemat arendatakse edasi järgmise koodi all).



Joonis 8. Töö autori tõlgendus intervjuude vastustest välja loetud võimalustest, mis kaasnevad vastutustundliku ettevõtluse ja juhtkonna toetuse koosmõju ning vastutustundlikkuse ja ettevõtte ärimudeli lõimumisega. (Allikas: intervjuude transkriptsioonid)

Lisaks tõid ettevõtete esindajad juhtkonna toetuse vajalikkuse juures välja töötajate vastutustundlikkuse sütitamist, millest on rääkinud ka Shockley-Zalabak (2012: 112): head juhid näitavad oma eetilise käitumise ja vastutustundlikkuse väärtustamisega eeskuju kogu organisatsiooni töötajatele, kellel on tänu selle kergem organisatsiooni visiooni järgida. Peale selle mainisid intervjuueeritavad ka kommunikatsioonialaste vastuolude ära hoidmist, millest tuleb rohkem juttu järgmise koodi all, ja väljapoole suunatud kommunikatsiooni mõju suurendamist.

10A5.21\_29: „Meie juhatus ei ole arvamusiidrid /---/, meie oleme just keskendunud niimoodi, et /---/ meie need direktorid räägiksid rohkem nagu tavainimestega, sest me usume, et see on õige ja kõik need sõnumid saab edastatud, sest no lehte ta võib-olla loeb, aga võib-olla ta ei loe, aga kui sul on infotund ja sul tuleb tõesti näiteks tehnikadirektor rääkima, miks me hakkame ehitama seda uut ((objekti)) /---/, mis see meile annab, ee siis see, ma arvan on üks selline tasuta töö, mis sa teed investeerid 2 h aega, a inimesed saavad aru, miks me teeme seda.“

Juhtkond otsustab ära ka selle, kuidas **vastutustundlikkus omaks võetakse ja ärimudeliga vastavusse viiakse** (vaata Joonis 8). Yuani jt (2011: 75–76) järgi tuleb vastutustundlikud tegevused ja ärioperatsioonid omavahel siduda. Sellega nõustuvad kõik uuritavad toonitades vastutustundliku ettevõtluse ja ettevõtte ärimudeli kooskõlastatuse olulisust.

9A2.1\_20: „Kui me midagi teeme, /---/ siis me juba selles arendusprotsessis mõtleme, kas see tehnoloogia seal, /---/ me teeme seda eksju selleks, et /---/ me oleme äriettevõtte, noh nii-öelda kasumipõhine ettevõtte. Aga samal ajal, et kas tal on ka suurem ühiskondlik mõõde, kas me saame seal sama tehnoloogia-toote-teenusega demonstreerida ka mingit ühiskondlikku probleemi, vajakajäämist või vähemasti me saame minimeerida riske...“

Uuritud ettevõtete esindajate sõnul on see eelkõige oluline tõsiseltvõetavuse, selguse ja tegude tagamiseks. Uute praktikate vanade hulka sobitumist peavad tähtsaks ka Yuan jt (2011: 75–76), kuna see aitab saavutada nii sisemise kui ka välimise järjepidevuse. See järjepidevus väljendub bakalaureusetöö autori tõlgendusel töötajate ja välimiste huvigruppide kahtluste kõrvaldamises tõsiseltvõetavuse tagamiseks, sise- ja välikommunikatsiooni ühemõttelisuses selguse tagamiseks ja sõnadest taganemisest hoidumises tegude tagamiseks.

Vastutustundliku ettevõtluse alased eraldiseisvad eesmärgid on olemas kolmes intervjueeritud ettevõttes ja eraldiseisvaid **dokumente** on organisatsioonide esindajate sõnul ette näidata pooltel ettevõtetel (vaata Joonis 9). Sellegipoolest ei saa kindlalt väita, et mõnedel ettevõtetel sellised dokumendid täiesti puuduksid, kuna näiteks eetikakoodeksit ei osatud selle küsimuse juures ise alati välja tuua. Enamasti on vastutustundlikkust sõnastavad dokumendid erinevate poliitikate (näiteks tarneahelat, andmekaitset, mitmekesisust, korruptsioonivastasust jm sätestavate kirjatükkide) kujul, ühes organisatsioonis on olemas eraldi vastutustundlikku käitumise kord. Ülejäänud organisatsioonides on vastutustundlikkuse alased eesmärgid ja põhimõtted kirja pandud ettevõtte üldistesse plaanidesse. Vaatamata eesmärkide ja põhimõtete sõnastamise vormi erinevustele toovad mitmed intervjueeritavad välja, et vastutustundlikkuse plaanid peaksid suurema mõju saavutamiseks olema pikaajalised ja üks esindaja lisas, et neil eesmärkidel ei tohiks lõppkuupäeva olla.

9A3.1\_20.1: „Ja väga hea ongi, et kui see asi on nagu mitmeid aastaid nagu vältel või kui ta on mingi traditsioon ühekordseid aktsioone, on ka muidugi tore teha, aga need ühekordsed, ee, aktsioonide võib-olla selline kasutegur on jällegi, või mõju on nagu väiksem...”

Küll aga nõustuvad kõik uuritavad väitega, et **vastutustundlikud põhimõtted on vaja kindlasti kuhugi kirja panna**, et tekitada jagatud arusaam organisatsiooni vastutustundlikkusest (seda nii kontserni sisse- kui väljapoole, kõigile huvirühmadele), oma tegevusi mõtestada (neid organiseerida, prioriseerida, kaardistada oma nõrkused ja tugevused ning paika panna edasine tegevuskava), näidata töötajatele teema olulisust ja olla teistele eeskujuks (vaata Joonis 9).

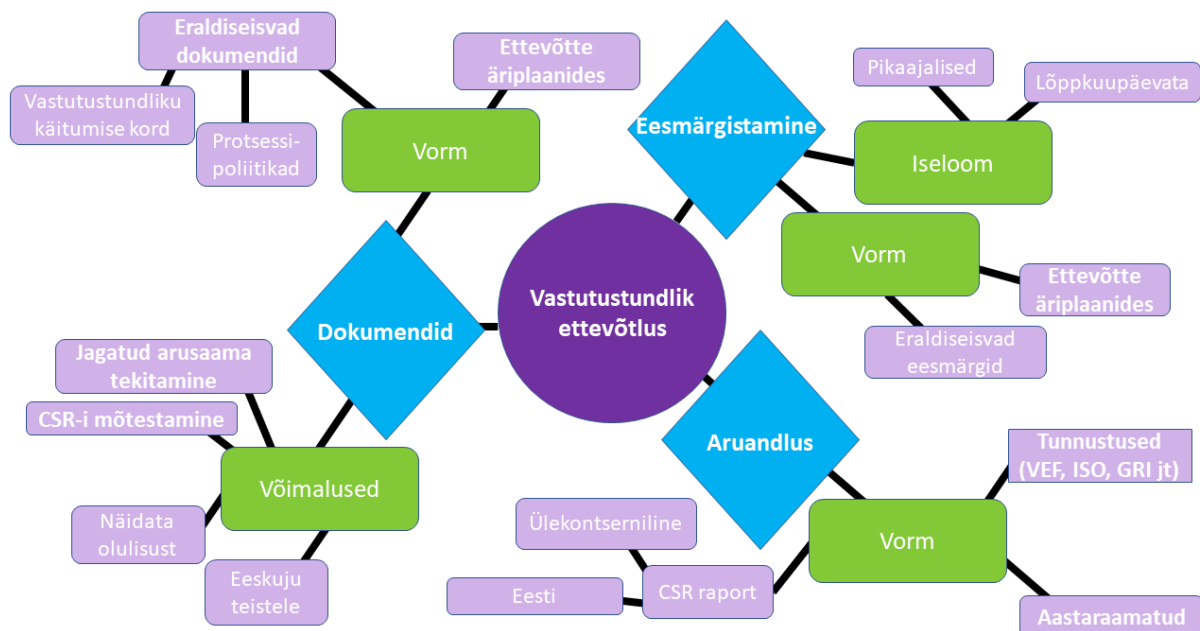
10A5.21\_29: „/--/ ja teine asi, miks me seda teeme, me tahame läbi selle, ee, promoda ja edendada seda lähenemist, sest, ee, kui meie oleme selle usku, see ei tähenda, et kõik teised on. Me tahame just sellega näidata, et see on väärt asi ja seda tasuks teha.”

Yuani jt (2011: 75–76) sõnul tuleb kõik korduvad vastutustundlikud algatused ettevõtte rutiini integreerida ehk fikseerida stabiilsed mustrid, mida otsuste tegemisel ja tegutsemisel järgitakse. Lisaks aitab praktikate kokku leppimine maksimeerida vastutustundliku ettevõtluse pikaajalisust ja panust äri kasvu (*ibid.*). Nii saabki intervjuueritavate välja toodud jagatud arusaama tagamiseks kirja panna reeglid, mida otsustamisel ja tegutsemisel järgitakse; vastutustundlikke tegevusi nende ettevõtte rutiini lõimimise läbi mõtestada; läbi olulisuse näitamise tagada vastutustundliku tegevuse pikaajalisus ja ettevõtte kasvada läbi teistele eeskujuks olemise. Eeskujuga näitamine läbi enda tegevusest näidete toomise on Esopi (2018) järgi üks viis vastutustundliku ettevõtluse tulemuste mõõtmiseks, millest tuleb rohkem juttu järgnevas lõigus.

Järgmisena käsitletakse vastutustundliku ettevõtluse alast **aruandlust** (vaata Joonis 9). Eraldi ainult vastutustundlikkuse alast raportit kirjutatakse Eestis ühes ettevõttes ja kontserniüleselt kolmes ettevõttes. Ainult Eesti tasandil ja kontsernist eraldi ei dokumenteerita vastutustundlikke algatusi ametlikult kahes ettevõttes, ülejäänutel on vastutustundlikkus vähemalt aastaraamatus sees. Kahe ettevõtte esindajad tõid eraldi välja, et nad on hiljuti teadlikult liikunud vastutustundlikkuse eraldi käsitlemise juurest finantsnäitajaid ja sotsiaalselt vastutust ühendavate aastaraamatuteni. Üks uuritav lisas sisulise kommentaarina, et vastutustundlike ettevõtmiste mõju on alati vaja näidata mitme aasta kontekstis, et mõista selle tõelist olulisust.

10A5.21\_29: „/--/ me nagu igas aruandes nagu võtame 3-4 aastat vähemalt see, et inimesed saaksid näha, et kuna noh meie puhul, tootmise puhul on alati see, et see mõju on pikaajaline, et sa ei saa võib-olla paljude asjade puhul sellist, sa ei saa seda, ee, momentaalset efekti.”

Hoolimata organisatsioonide erinevatele vastutustundlikkuse dokumenteerimise ja mõõtmise viisidest toovad ettevõtete esindajad välja, et vastutustundlikul ettevõtlusel on muu hulgas läbi indeksitele kandideerimise ja aastakokkuvõtete tegemise kanda organisatsiooni eneseregulatsiooni roll. Sellist mõistet on avanud Sheehy (2015: 640), kelle loogikat enesekontrolli juures on organisatsioonides kenasti näha: paika on pandud reeglid, neid haldavad vastutustundlikkuse eestvedajad ja toimub ka vastavuskontroll seatud eesmärkide ning saavutatud tulemuste vahel läbi aastaraamatute kirjutamise. Lisaks enesekontrollile organisatsiooni sees kasutatakse Eestis tegutsevates organisatsioonides peale rahvusvaheliste ISO ja GRI standartidele vastutustundliku ettevõtluse tulemuste mõõtmiseks peamiselt VEF-i indeksit, mis hindab kõiki kandideerijaid sama mõõdupuu alusel (VEF, 2019d). Sellele konkursile kandideerimine on vabatahtlik ja tänu sellele on võimalik end Eesti turul vastutustundlikkuse vallas positsioneerida.



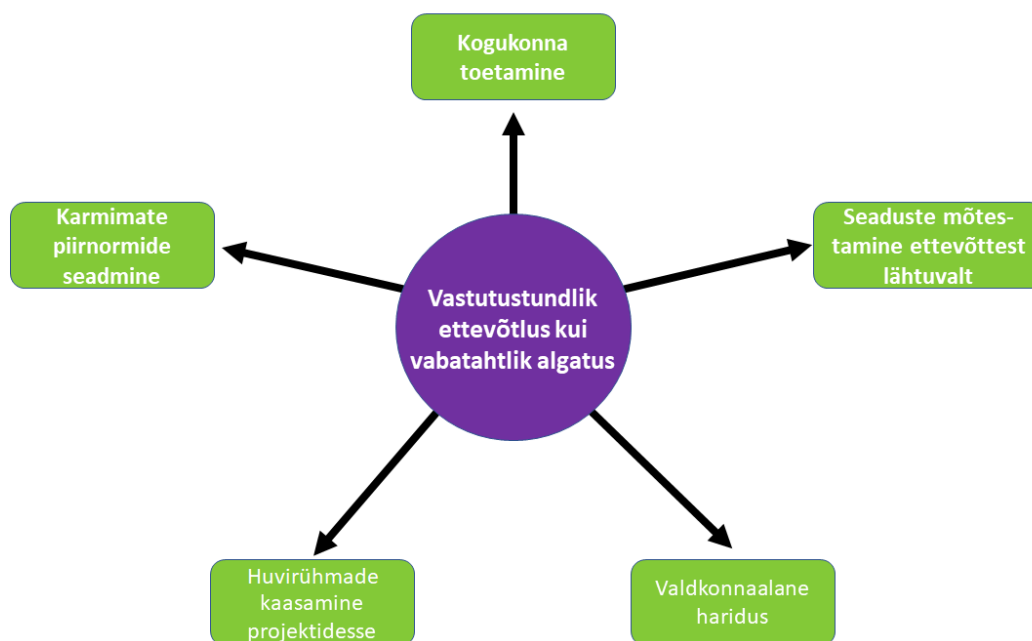
*Joonis 9.* Töö autori tõlgendus intervjuude vastustest välja loetud märksõnadest, mis seostuvad vastutustundlikkuse eesmärgistamine, dokumenteerimise ja aruandlusega. (Allikas: intervjuude transkriptsioonid)

Vastutustundlike tegevuste alapeatüki viimase teemana käsitletakse, mida teevad organisatsioonid nende esindajate sõnul **lisaks seadusega nõutud tingimuste täitmisele** (vaata Joonis 10). McWilliamsi ja Siegeli (2001: 117) sõnul pole vastutustundlikke tegusid organisatsioonidelt seadusega nõutud, ka kohaliku VEF-i (2019c) järgi peaks vastutustundlikkuse omaks võtmine toimuma loomulikult ja vabatahtlikult. Kõik uuringus osalenud organisatsioonide esindajad kinnitavad, et vastutustundlik ettevõtlus on oma loomult vabatahtlik ning läheb seadusega nõutust kaugemale. Näiteks käivad ekstra sammude alla kogukonna rahaline toetamine (heategevus) ja

seaduses sätestatud piirnormide karmim kohandamine. Viimase tegevuse all peetakse muu hulgas silmas taastuvkütuse osakaalu suurendamist teenuses; kvaliteetsema toote tagamist ja eesmärkide mittetäitmise puhul klientidele kompensatsiooniprogrammi pakkumist; loodust säästivate emissioone ja jääkide vähendamist; kõigi mugavustega töökeskkonna loomist.

*7A1.1\_20: „See (uus tehnoloogia – toim.) tõstab selle efektiivsust /---/, et me vastaks nõuetele, mis alles 2030 rakenduvad. Et me teeme juba paar sammu ette. Et, ee, me leiame, et oluline juba natuke kaugemale nagu mõelda.“*

Lisaks pühendatakse täiendavat ressursi selleks, et tagada regulatsioonidega keelatud teguviisidest hoidumine ehk mõtestatakse seadust lähtuvalt oma ettevõttest. Näiteks on küll korruptsioon seadusega keelatud, kuid täpselt pole kirja pandud, milliseid poliitikaid peaks just eraettevõtte vastu võtma selleks, et sellest hoiduda. Ka tööohutusnõudeid kontrollitakse pidevalt, kuid nende täitmise tagamine on ettevõtete teha.



*Joonis 10.* Töö autori tõlgendus intervjuude vastustest välja loetud tegevustest, mida organisatsioonid teevad lisaks seaduste täitmisele. (Allikas: intervjuude transkriptsioonid)

Siinkohal tulebki mängu poliitikate juurutamine: kui seadusega piisaks pikale tekstirasketele dokumendile töötaja allkirja saamisest, siis üritatakse organisatsioonides poliitikaid lühikeselt ja visuaalselt kokku võtta; anda neid edasi võimalikult erinevaid kanaleid pidi (koosolekud, plakatid, siseveeb, koolitused); seletada nende olulisust ja kasu töötajale; tagant tõugata ohutu ja eetilise

töökultuuri tekkimist näiteks läbi töötajatega koos ohukohtade kaardistamise ning eeskujulike töötajate premeerimise.

*10A5.21\_29: „Sest meil on ka juurutatud ((tööohutussüsteem)), kui sa näed, et midagi võiks juhtuda praegu, et et teadvusta seda /---/ inimesed on jõudnud juba selleni, selle tasemini, et võib-olla nad panevad, natukene liigseid asju ka /---/ aga samas tegelikult see on väga väärtuslik, et pigem las nad, ee, postitavad ja saadavad rohkem, aga vähemalt on meil neid (ohud – toim.) kaardistatud ja siis töökeskkonna spetsialistid saavad kiiresti reageerida.“*

Viimaks läheb vastutustundlikkuse alla intensiivne kohalikest või ekspertidest koosneva kogukonna kaasamine uute projektide välja töötamisse (näiteks uue tehnoloogia kohalikele tutvustamine enne, kui see üles seatakse ja organisatsiooniväliste spetsialistide kaasamine projektide tõhususe ja sotsiaalse mõju maksimeerimiseks) ning туру harimine tegevusvaldkonna parema maine saavutamiseks ehk kaalutud valikute soodustamiseks (müütide ümber lükkamine ja ohtudest rääkimine; raha asemel on põhirõhk panustatud ajal). Ettevõtete seadusest tulenevate ja vabatahtlike tegevuste erisuse üle arutletakse pikemalt tulemuste, järelduste ja diskussiooni viimases ehk neljandas peatükis.

### **Analüütiline vahekokkuvõte – vastutustundliku ettevõtlusega seotud tegevused**

Teise alapeatüki järelduste kokkuvõttena saab analüüsida, mida on organisatsioonides tänu vastutustundlikkusele muudetud. Esiteks peavad organisatsioonide töötajad mõtlema sellele, kuidas käib vastutustundliku ettevõtluse alaste juhiste üle võtmine juhtivalt kontorilt. Uuringus osalenud ettevõtete esindajate vastuste põhjal saab selleks moodustada ainult ühe võimaliku mudeli: kobarettevõtte harud võtavad peakontorilt üle ühise vastutustundlikkuse raamistiku, mida on võimalik tänu peakontori antud tegevusvabadusele, osaliste koostööle, turgude sarnasusele, probleemide globaliseerumisele ja töötajate vastuvõtlikkusele läbi kohalike lähenemiste ja partnerite leidmise sujuvalt haru vajadustele kohandada. Teiseks peavad inimesed organisatsioonis mõtlema vastutustundliku ettevõtluse koordineerimisele ning intervjueeritavate vastustest saab järeldada, et seda on lahendatud järgnevalt: vastutustundlikkust veab vähemalt operatiivsel tasandil eest kommunikatsioonispetsialist tõenäoliselt seetõttu, et erialane taust võimaldab tal kõnetada võimalikult suurt osa huvirühmadest.

Järgmine muudatus on seotud vastutustundliku ettevõtluse ning ettevõtte juhtkonna ja ka ärimudeli sidususega ja tõsiasi, et organisatsioonides mõistetakse selle olulisust, saab järeldada, et uuritud ettevõtetes on vastutustundlikkus endi jaoks sügavalt läbi mõelnud või on nad mingil määral

mõjutatud Eesti vastutustundlikkuse kommuuni (VEF ühinguna pakub ettevõtetele enamat kui ainult võimalust osaleda vastutustundlikkuse konkursil) ühisest mõtteviisist.

Vastutustundlikkusega kaasnevad ka erinevad eesmärgid, dokumendid ja aruandlus. Vajadus vastutustundlikke algatusi ja ettevõtte ärilisi tegevusi siinkohal üksteisest eraldada võiks enesekontrolli eesmärgil olemas olla, aga samas läheb see vastuollu eelnevates koodides kirjeldatud põhimõttega, et vastutustundlik strateegia ja ettevõtte ärimudel peaksid olema igas mõistes teineteisest läbi põiminud ja vähemalt selles uuringus osalenud ettevõtetes nende kahe asja lahku löömiseks põhjust ei nähta. Pigem liigutakse selle poole, et need kaks asja ühendada ning näiteks aruandluses vaadata ettevõtte finantsnäitajaid ja vastutustundlikke saavutusi üheskoos. Sellegipoolest oskavad organisatsioonide esindajad vajadusel välja tuua konkreetseid tegevusi, mis lähevad seaduse täitmisest kaugemale. Olles kokku võtnud vastutustundlikud protsessimuudatused organisatsiooni sees, keskendub töö autor vastutustundliku ettevõtluse rollile kommunikatsioonis.

#### **4.3 Vastutustundlikkus sise- ja välikommunikatsioonis**

Kolmandas ehk viimases alapeatükis tuuakse välja ja analüüsitakse, kuidas ettevõtete sees vastutustundlikkust edastatakse, kuidas on töötajad organisatsioonide esindajate sõnul sellele reageerinud, kuidas saavad töötajad vastutustundlikkusest osa võtta ja milliseid väljakutseid on vastutustundliku ettevõtluse organisatsioonisisesel edastamisel ette tulnud. Seejärel käsitletakse vastutustundlikkuse rolli tulevaste töötajate ja praeguste ning potentsiaalsete partneritega suhtlemises. Edasi uuritakse, kuidas peaks vastutustundlikkus kliendi ja avalikuseni jõudma, milline on seejuures turundus- ja kommunikatsiooniosakonna roll ning millega peab arvestama, kui kasutada vastutustundlikkust välikommunikatsioonis.

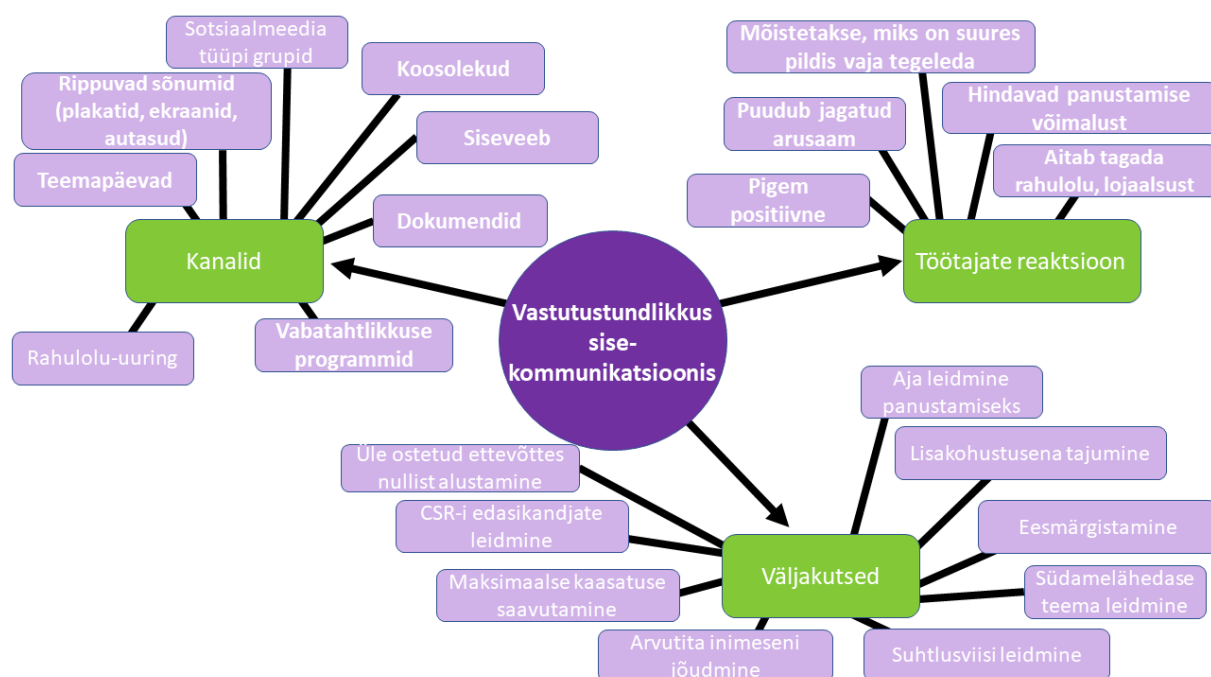
Selle osa esimene teema on **vastutustundlikkuse edasi andmine organisatsiooni sees**. Organisatsioonide esindajate vastustest saab lisaks dokumentidele välja lugeda mitmeid sisekommunikatsioonikanaleid (näiteks koosolekud, siseveeb, ühised grupid, plakadid, teadetetahvlid, ekraanid jne), mida kasutatakse vastutustundliku ettevõtlusega seotud info edastamiseks peamiselt uudispõhiselt, kui tegu ei ole just näiteks ohutust kokku võtvate plakatitega või autasudega, mis alati seintel ripuvad (vaata Joonis 11). Mõnedes ettevõtetes kasutatakse Facebooki või sellele sarnaseid alternatiive, et töötajaskonnale kiirelt edasi anda konkreetseid näiteid sellest, kuidas projektidel läinud on (postitused näiteks puude istutamisest, uue tehnoloogia



käivitamisest, esinemistest vms). Pooltes ettevõtetes pühendatakse vastutustundlikule ettevõtlusele eraldi üritusi või teemapäevi, mis võimaldavad teemat alternatiivsel viisil töötajatele edasi anda. Vastutustundlikkuse teema käib läbi ka töötajate rahuloluküsitlusest (seda oskasid eraldi välja tuua kahe ettevõtte esindajad) ja üks intervjuueeritav rõhutas eraldi oma töötajate eeskuju olulisust teistele töötajatele, aga seda saab välja lugeda ka teiste vastustest.

*10A5.21\_29: „/---/ me teeme selliseid külaskäike territooriumile, kus me võtame šokolaadi /---/ ja vaatame, et inimene näiteks teeb tööd ja täna on kõik tööohutuse, ee, nõuded täidetud. Ja siis me kingime talle šokolaadi ja ütleme kuule aitäh sulle, sa oled tubli. Ja siis keegi vaatab, oo, ta sai šokolaadi, et tahaks ka. Et ühesõnaga, /---/ me proovime seda serveerida, ee, erinevates, ee, külgedest ja erinevaid asju.*

Seega on uuritud ettevõtetes täidetud Jahdi ja Acikdilli (2009: 106) nõuande, mille järgi tuleb edukaks vastutustundliku ettevõtluse strateegia omandamiseks sisemiste huvirühmadega suhelda, et näidata organisatsiooni meelekindlust vastutustundlikkuse osas. Võib arvata, et tänu meelekindlusele on saavutatud see, et uuringus osalenud **ettevõtete esindajate järgi on nende töötajad vastutustundlikkuse kui suuna vastu võtnud positiivselt**. Esineb trendi, et kogu töötajaskond ei saa ühtselt aru, mida vastutustundlikkus ettevõtte jaoks tähendab, mille paremaks muutmine on üks tavalistest kommunikatsiooniga kaasnevatest väljakutsetest (loe rohkem sisekommunikatsiooni väljakutsete koodi alt), samas ei ole tavaliselt probleemi sellega, et inimesed ei mõistaks, miks on üldiselt vaja sellesse panustada.



*Joonis 11.* Töö autori tõlgendus intervjuude vastustest välja loetud märksõnadest, mis seostuvad vastutustundlikkuse edastamisega organisatsiooni sees. (Allikas: intervjuude transkriptsioonid)

Paljudes ettevõtetes on töötajaskonnal võimalik osaleda vastutustundlikes projektides (näiteks käia avalikkusele organisatsiooni tegevusvaldkonnast rääkimas või korraldada avatud uste päevi) ja organisatsioonide esindajate sõnul motiveerib selline kaasa löömise võimalus töötajaid ja annab neile hea tunde. Selline viis töötajate kaasamiseks vastutustundlikkusse tundub olevat hea tõlgendus Quinni (2012; Shockley-Zalabak, 2012: 374–375 kaudu) väitele, et kogu organisatsiooniga jätkusuutlikkuse järgmiseks on oluline kõigi töötajateni jõudmine.

*7A1.1\_20: „/---/ meil oli Kahootiga küsitlus töötajatega, et noh kas te usute nagu, et see, mis me teeme on õige ja kas te usute meie homsesse päeva. Ja minu jaoks tekitas külmavärinaid see, et ma olin vähem kui nädal aega ettevõttes olnud, kui, ee, ma võin eksida, aga üle 80% pani et nagu jah, et me teeme jumala õiget asja ja me oleme jumala õiges suunas.“*

Seda enam, Oxibari (2003: 113; Zieita, 2017: 43 kaudu) sõnul saab vastutustundlikkusest rääkimist ära kasutada parema kuvandi loomiseks huvirühmade ees, mida on uuringus osalenud ettevõtetes ka tehtud ning tänu sellele tagatud töötajate lojaalsus ja rahulolu. Sellegipoolest on intervjueeritavate sõnul vastutustundlikes projektides osalemise jaoks aja leidmine vahel raske ja kui töötajad tajuvad vastutustundlikke algatusi suure lisakohustusena, siis tekitab see nendes vastumeelsust. Ka Shockley-Zalabak (2012: 360) on öelnud, et inimesed ei taha muutusega kaasa minna ehk uutes vastutustundlikes algatustes osaleda, kui neil on palju teha või kui nad on stressis. Seetõttu on ühe organisatsiooni esindaja sõnul väga hea, kui töötajad vastutustundlikel ja otsestel tööülesannetel vahet ei tee.

Peale selle tõid organisatsioonide esindajad **vastutustundlikkuse organisatsioonisisese edastamise juures väljakutsetena** esile eesmärgistamist ning töötajatele südamelähedase väljundi/vastutustundliku teema ja sobiva suhtlusstiili (mis põhjendaks ära töötaja kasud vastutustundlikkuses) leidmist, et saavutada maksimaalne kaasatus, ka nende inimeste hulgas, kes ei tööta arvutiga. Selliseid mõttekohti on kommunikatsiooni planeerimisel välja toonud ka Shockley-Zalabak (2012: 374): strateegilistesse plaanidesse tuleb sisse kirjutada saavutatavad eesmärgid ning analüüsil põhinevad ja muutusi selgitavad sõnumid, mis arvestavad huvirühmade vastuvõtlikkuse, vaatepunkti ja huvidega.

*10A5.21\_29: „/---/ on olemas neid võib-olla vanemad tegijad, ee, kes mäletavad, et kuidas seda tehti ilma nende kaitsekostüümidega, kes vahepeal on et oot-oot-oot, ma ei usu, 30 aastat tagasi tegid ära ja kõik oli korras.“*

Lisaks mainisid intervjueeritavad väljakutsete juures inimeste, kes kannaksid vastutustundlikkust edasi, leidmist. Nende (organisatsioonide esindajate sõnul tavaliselt keskastme juhtide) eesmärk

on Lewise (Shockley-Zalabak, 2012: 366) järgi olla muutuste ajal vahelülis erinevate huvirühmade, siinkohal juhtkonna ja töötajate vahel, ja pakkuda neile sotsiaalset tuge. Viimaks tõi ühe ettevõtte esindaja sisekommunikatsioonis esinevate väljakutsete juures esile üle ostetud ettevõtete vastutustundlikkuse juurutamisel nullist alustamist.

Teisalt rõhutavad Jahdi ja Acikdilli (2009: 106) ka **välimate huvirühmadega suhtlemise** olulisust, milleks on organisatsioonides sobivad kanalid leitud (vaata Joonis 12). Välikommunikatsiooniga kaasnevad mitmed hüved, näiteks konkurentsieelis (*ibid.*). Organisatsioonide esindajate vastustest kerkis esile, et see konkurentsieelis väljendub näiteks **tulevaste töötajatega suhtlemises**, kuna vastutustundlikkus on lahutamatu osa tööandja mainest. Lisaks töid uuritavad välja, et inimesed ei taha töötada organisatsioonis, mis käib töötajate ja ümbritseva keskkonnaga hooletult ringi ning mis seisab ainult kasumi teenimise eest. Seda on öelnud ka Padumäe (Punamäe 2018a) ja Oviir (Punamäe, 2018b), kes ütlevad, et tänapäeval tahab arvestatav inimestest oma panuse anda tööandja juures, mis on vastutustundlikud teemad oma südameasjaks võtnud. Seda trendi saab organisatsioonide esindajate järgi näha eriti nooremate ja spetsialistidest kandideerijate hulgas.

*10A5.21\_29: „Küsid, ee, need inimesed, /---/ kes omavad kogemust kuskil rahvusvahelises ettevõttes või nad on töötanud kuskil ettevõttes, kus sellest teemast on räägitud. /---/ aga no ma ei tea, kas nende (tootmistööliste – toim.), ee, jaoks on see nagu otseselt assotsieeritud nagu selle vastutustundliku ettevõtlusega või jällegi see on nagu just see tööohutus, mis ma tahan teada, sest sellest sõltub minu elu.“*

Peale selle käis mitmest intervjuust läbi, et värbamisel eelistatakse kandidaatide valikul inimesi, kelle väärtused (sh suhtumine vastutustundlikkusesse teemadesse) lähevad ettevõtte omadega kokku. Shockley-Zalabaki (2012: 105) järgi võib selle ajendiks olla asjaolu, et lõpuks mõjutab töötaja kui organisatsiooni liikme otsuste tegemist lisaks ettevõtte väärtustele ka inimese enda mõttemaailm ja hoiakud.

Konkurentsieelis välikommunikatsioonis tuleb välja ka **potentsiaalsete partneritega suhtlemises** (vaata Joonis 12). Pooltes uuritud ettevõtetes vaadatakse nende esindajate sõnul tulevased partnereid üle peamiselt üldise taustakontrolli alusel, ühes ettevõttes jälgitakse lisaks sellele koostöös osalevate organisatsioonide väärtuste kattumist ja see on lepingusse sisse kirjutatud. Sellegipoolest on teises uuritud ettevõtete pooltes paika pandud eraldi poliitika, mille alusel võrreldakse kõiki praegusi ja tulevase koostööpartnereid muu hulgas ka vastutustundlike kriteeriumite (näiteks ärieetika, korruptsioonivastatus jm) alusel ja kahes ettevõttes neist

töötatakse praegu selle nimel, et kordadesse veelgi vastutustundlikumaid punkte sisse panna (näiteks CO2 jalajälje suurus ja teiste keskkonnamõjude minimeerimine).

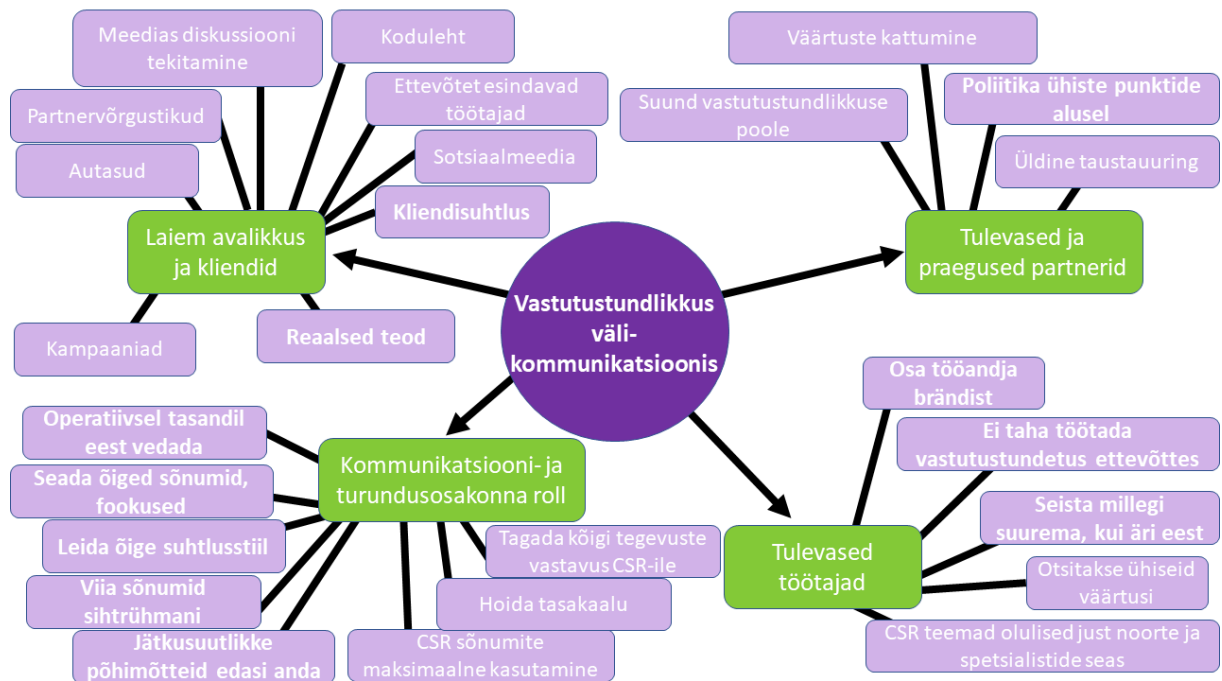
Võib arvata, et kui juba pooled intervjueeritavatest on sellise asja peale mõelnud, siis tuleb neil endal ka Eesti turul aina enam ette juhuseid, kus sellistele nõudmisetele vastamist eeldatakse ning sellises olukorras on vastutustundliku ettevõtluse programmi olemasolu eeliseks teiste koostööpakkujate ees. Lisaks saab siinkohal hästi vaadelda Zieita (2017: 43–44) välja toodud välimist jõudu vastutustundlikkuse kasutamise kommunikatsioonis, mille järgi survestavad välimised huvirühmad organisatsiooni, et see aruandlusega tegeleks. Kui ettevõttel vastutustundlikkuse alaseid plaane ette näidata ei ole, siis võib see koostöövõimalusest ilma jääda.

*6A4.21\_29: „/---/ meie mõte on siis selles, et me ei proovi seda (vastutustundlikkuse eesmäärke – toim.) saavutada mitte ainult oma äris, vaid tegelikult kogu oma tarneahelas, kõigi oma partnerite ja noh ideaalis, ee, oma suuremate klientide, kõigiga.“*

Ettevõtte **vastutustundlikkus jõuab** organisatsioonide esindajate sõnul **klientide ja laiemavalikkuseni** eelkõige läbi reaalsete tegude ja kliendisuhtluse, aga ka ettevõtet esindavate töötajate, meedias relevantse diskussiooni tekitamise ja teiste välikommunikatsioonikanalite (näiteks kodeleht, sotsiaalmeedia, partnervõrgustikud, pressiteated, sisuturundusartiklid, kampaaniad jne) kaudu (vaata Joonis 12). Sealhulgas on autasude ja standardite peamine eesmärk uuritavate järgi näidata, et nende pingutusi vastutustundliku ettevõtluse vallas on hinnanud välised institutsioonid ja tegu pole vaid turundusliku võttega, millega nõustuvad Gruber jt (2017: 400), kelle järgi saab vastutustundlikkuse alaseid auhindu ja kolmandate osaliste tunnustusi või ettevõtetele omistatud standardeid organisatsiooni kommunikatsioonis hästi ära kasutada.

*7A1\_10: „Ee, ma arvan, et see on nagu selles suhtes pigem nagu faktipõhine tõestus, et, ee, me lihtsalt ei räägi siukest suurt mulli, vaid me päriselt ka nagu tegutseme. /---/ Et ta on tegelikult päris hea, päris põhjalik, et seal on kõik valdkonnad täiesti lahti võetud ja selleks, et ((märgist)) saada tegelikult on ka, sa pead päris palju, need vastused peavad olema päris kõrgel tasemel, sa pead kõrgel tasemel vastama ja see ongi meie jaoks selline oluline asi, mida siin välja tuua.“*

Ka Tuurmann (VEF, 2019a) on öelnud, et selline märgis aitab tõsta usaldusväärsust uute kliendisuhete loomisel, lisaks on see hea kommunikatsiooniinstrument, mis ei vaja pikki selgitusi. Viimast kinnitasid ka intervjueeritud ettevõtete esindajad, kelle järgi näitavad tunnustused lühidalt, mille eest ettevõtte seisab. Peale selle tõid uuritavad välja, et kui tegu on rahvusvahelise standardiga, siis näitab see ka, et ettevõtte mõtleb piiriülese mõju peale.



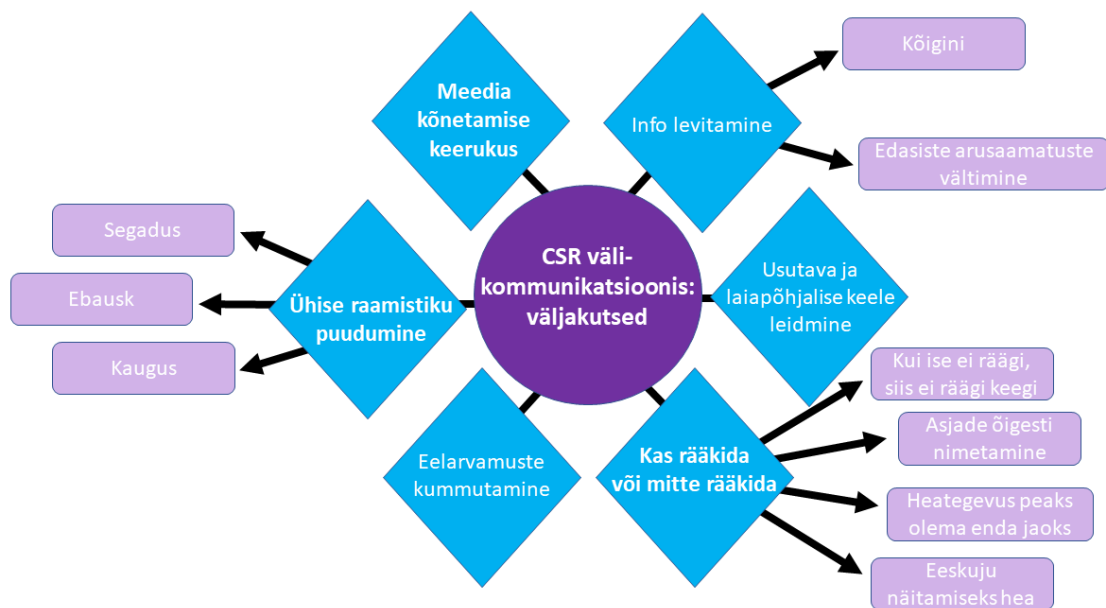
Joonis 12. Töö autori tõlgendus intervjuude vastustest välja loetud märksõnadest, mis seostuvad vastutustundlikkuse kasutamisega välikommunikatsioonis. (Allikas: intervjuude transkriptsioonid)

**Turundus- ja/või kommunikatsiooniosakonna roll ettevõtte vastutustundlikkuse kasutamisel organisatsiooni välikommunikatsioonis** (vaata Joonis 12) on intervjueritud organisatsioonide esindajate sõnul eelkõige kogu algatust operatiivsel tasandil eest vedada (loe rohkem eestvedamise koodi alt) ning seada õiged sõnumid ja fookused. Lewise jt (2001; Shockley-Zalabak 2012: 374 kaudu) järgi on võimalik need sõnumid ja fookused välja töötada, kui panna end konkreetse huvirühmade kingadesse. Lisaks väidab Shockley-Zalabak (2012: 374), et kommunikatsiooni kasutatakse selleks, et huvipooled mõistaksid, miks on vaja mingi muutus organisatsioonis ellu viia ja mis sellega kaasneb ning seda võib pidada järgmise uuritavate välja toodud rolli, sõnumite parima ja arusaadavaima esitlusviisi leidmise, võtmeks. Viimaks tuleb intervjueritavate sõnul sõnumid huvirühmadeni toimetada ja seda strateegiat aitab Shockley-Zalabaki (2012: 375) sõnul paika panna kommunikatsiooniplaani jaoks tehtav sihtrühmade ja kommunikatsioonikanalite analüüs.

Uuringus osalenud ettevõtete esindajad tõid selle koodi juures eraldi välja ka organisatsiooni rolli klientide jätkusuutlikkuse alase teadlikkuse tõstmise ja vastutustundlike sõnumite maksimaalse ära kasutamise juures, mida käsitletakse järgmise koodi (väljakutsed vastutustundlikkuse kasutamisel välikommunikatsioonis) ümber käivas arutelus. Küll aga saab intervjueritavate ära mainitud turundus- ja/või kommunikatsiooniosakonna ülesannet kindlustada, et kõik

kommunikatsioonitegevused oleks ettevõtte vastutustundlikkusega kooskõlas seostada Yuani jt (2011: 75–76) mõttega, et kõik vastutustundlikud algatused peavad olema organisatsiooni protsessidesse sobitatud nii, et muuhulgas oleks tagatud ka välimine järjepidevus ehk kooskõla ettevõtte tegude ja kommunikatsiooni vahel.

**Organisatsiooni vastutustundlikkuse kaasamisel välikommunikatsiooni** ei osanud kahe ettevõtte esindajad **probleeme** (vaata Joonis 13) nimetada, ülejäänud aga mainisid ühe kõige suurema väljakutsetena meedia kõnetamise keerukust. Öberseder jt (2011: 457) on öelnud, et tarbijad tajuvad mõnesid kanaleid usaldusväärsemana kui teisi. Varasemalt on tõestatud ka seda, et organisatsiooni enda kanalites levitatavad materjalid vastutustundliku ettevõtluse kohta on tarbijate silmis vähem usaldusväärsemad kui neutraalse osapoole kanalist pärinev info (Pomering ja Dolnicar, 2009: 295; Yoon, jt 2006: 388). Seega tundub loogiline, et organisatsioonides püütakse lisaks enda kanalitele kajastust saada ka meedias ning ära mainimise saavutamise keerukus peitub selles, et tavaliselt on ajakirjanike eesmärgiks avalikkusele pakkuda kallutamata ja enesemüügist puutumata informatsiooni.



*Joonis 13.* Töö autori tõlgendus intervjuude vastustest välja loetud märksõnadest, mis seostuvad organisatsiooni vastutustundlikkuse välikommunikatsioonis kasutamise väljakutsetega. (Allikas: intervjuude transkriptsioonid)

Garcia ja Greenwoodi (2015: 170) sõnul mõjutab organisatsiooni meediasse pääsemist ka see, kui hea maine on konkreetselt organisatsioonil teemat kaastava ajakirjaniku silmis, kuid läbi viidud uuringu käigus kogutud andemete põhjal seda seost analüüsida ei saa. Kanalite valiku juurde käib

ka intervjuueeritavate vastustest esile kerkinud probleem seoses info levitamisega nii, et see jõuaks kõigini ja hoiaks ära edasised arusaamatused, milleks tuleb Shockley-Zalabaki (2012: 375) sõnul kommunikatsiooniplaani välja töötades erilist tähelepanu pöörata kanalitele, mille läbi sihtrühmadeni jõuda, ja ka sihtrühmade vastuvõtlikkusele ning võimalikule reaktsioonile.

*7A1.1\_20: „/---/ isegi kui me oleme biokütusele üle läinud, siis /---/ need (tekstid – toim.) tegelikult ei levi nii palju või inimeste teadlikus ikkagi ei ole nii hea kui ta võiks olla ja /---/ tänu sellele, et sealt korstnast väljub veeaur põhiliselt, mis sealt välja tuleb, on 50-60 kraadi juures, siis see, see on silmaga nähtav. /---/ „Issand, kus tossab, issand, kus saastab!“ Aga see, et see on veeaur, nad ei saa aru.“*

Jätkates jätkusuutlikkuse alase teadlikkuse ümber keerleva poleemikaga toob lõputöö autor kokku kõik teemakohased punktid, mis on läbi käinud töö empiirilistest lähtekohtadest ning mida oskasid välja tuua uuritud ettevõtete esindajad, et arutleda selle üle, kuidas peaks vastutustundlikkust organisatsiooni välikommunikatsioonis ettevõtte huvides ära kasutama. Omalt initsiatiivil vastutustundliku ettevõtluse kasutamist avalikkusega suhtlemisel on organisatsioonide esindajad kahtleval seisukohal. Ühelt poolt tuleb intervjuueeritavate järgi vastutustundlikkusest ise rääkida ja seda väliste huvirühmadega suhtlemisel ära kasutada, kuna keegi teine seda teemaks tavaliselt ei võta.

Organisatsiooni vastutustundlikkuse maksimaalse kommunikatsioonitegevustes ära kasutamise kasuks räägivad ka mitmed teoreetikud. Oh jt (2017: 644) sõnul saavad ettevõtted vastutustundlikkust tõhusalt ära kasutada selleks, et oma heategudest huvirühmadele teada anda. Seda täiendab Heal (2005: 391) märkusega, et tänapäeva maailmas ei piisa ainult õigluse tagamisest, seda peab ka näha olema. Siin jõuab arutelu eelmise koodi all ettevõtete esindajate välja toodud organisatsiooni rollini tarbijate vastutustundlikkuse alase teadlikkuse tõstjana, mis on tihedalt seotud uuritavate nimetatud välikommunikatsiooni eelarvamuste kummutamise ja ühese vastutustundlikkuse raamistiku puudumise väljakutsetega, millest viimane tekitab nendel teemadel rääkides inimestes segadust, ebausku või kaugust.

*6A4.21\_29: „/---/ minult on väga palju küsitud, et miks te selle ((teemaga)) tegelete /---/, et teie ju põhjustategi tegelikult, neid, ee, riske, /---/ jah, ongi nii, see ongi tegelikult selle noh nii-öelda otsa pahupool, /---/ aga ((tegevusvaldkond)) toob nii palju võimalusi, et mitte kunagi varem pole nii palju võimalusi olnud. /---/ Et, ee, need kindlasti, ee, kaaluvad üles need riskid, aga noh kui sa neid riske ei tea, siis sa võid noh väga pahasti kahvlisse sattuda, et, et oluline ongi neist riskidest rääkida lihtsalt ja koos üle saada.“*

Nimelt väidavad Gruber jt (2017: 397) sõnul paljud tarbijad, et nad ei ole vastutustundliku ettevõtluse teemal piisavalt informeeritud. Saavutamaks aga olukorda, kus tarbija hakkab ettevõtte

vastutustundlikke püüdlusi väärtustama, peab informatsioon organisatsiooni vastutustundlike tegevuste kohta olema kergesti kättesaadav ja nendesse materjalidesse peab olema kaasatud punktid, mis näitavad selgelt ära, kuidas on toode või kogu ettevõtte vastutustundliku ettevõtlusega seotud (Öberseder jt, 2011: 457). Sellele lisab Ränkson (Joost, 2018), et ettevõtted peaksid ise välja tooma eelised, mis neid alternatiividest eristab. Seega tundub vastutustundlikkusest omal algatusel rääkimine vältimatuna, et proovida läbi avalikkuse harimise selgust tuua vastutustundliku ettevõtluse kui organisatsioonide ülese nähtuse mõistmisesse.

Teisalt toovad uuringus osalenud organisatsioonide esindajad välja, et kommunikatsiooni sihtrühmal ei tohiks vastutustundlikkusest lugedes tekkida küsimus, miks ettevõtte sellest räägib ja kas see ei peaks olema loomulik teguviis ehk vastutustundliku ettevõtluse välikommunikatsioonis kasutamise puhul tuleb leida usutav ja laiapõhjaline suhtluskeel. Sellisele väljakutsele viitavad ka mitmed teoreetikud. Polonsky ja Ottmani (1998; Garcia ja Greenwood, 2015: 169, kaudu) hakkavad tarbijad, kes tajuvad vastutustundliku ettevõtlusega seotud sõnumeid kui turunduslikku võtet, kahtlema organisatsiooni tegelikes kavatsustes, muuhulgas ka selles, kas inimesi proovitakse manipuleerida eesmärgiga toota rohkem kasumit. Vanhamme ja Grobbeni (2009: 281) järgi hakkab sellistes olukordades rolli mängima tarbijate skeptitsism, mis võib lõppkokkuvõttes raskendada ka siiraste vastutustundlike tegude edasi andmist.

Avalikkuse negatiivse suhtumise vältimiseks saab intervjueeritud ettevõtete esindajate vastustest välja tuua mõned punktid, mida välikommunikatsioonis erilise tähelepanuga jälgida. Näiteks tuleb mõnede uuritavate järgi kajastada just neid algatusi, mida organisatsioon ilmselgelt ekstra teeb (näiteks ei tasu ühe organisatsiooni esindaja sõnul vastutustundlikkust siduda ettevõtte kui suure maksumaksja ning seega ühiskonda panustajana, kuna ettevõtted ja tarbijad peavad niikuinii makse maksma) ja puhas heategevus jäägu hea tegemise, mitte tähelepanu tõmbamise pärusmaaks. Lisaks peab ühe organisatsiooni esindaja vastutustundlikkusest otse rääkimist õigustatuks juhul, kui oma kogemusega tahetakse teistele vastutustundlikkuse vallas eeskujuks ja inspiratsiooniallikaks olla.

Lõplik kommunikatsiooniplaan sõltub iga organisatsiooni iseärasustest ja välja tuleb selgitada teemad, mis auditooriumile meeldivad ja mis ei meeldi, ning nagu on öelnud Zieita (2017: 43), siis on ka vastutustundlik ettevõtlus strateegiline vahend ehk töö autori tõlgendusel tähendab see seda, et kommunikatsioonis ei piisa kaugeltki vaid vastutustundlikkuse ära mainimisest, vaid seda tuleb oskuslikult organisatsiooni ja huvirühmadega siduda. Kuna on tõestatud, et kui huvirühmad



tajuvad organisatsiooni sotsiaalselt vastutustundlikuna, võib see ettekujutus viia soosivama suhtumiseni ettevõttesse endasse või selle toodetesse ja teenustesse (Oh jt, 2017: 644), siis ei tasu vastutustundlikkust ettevõtlusest rääkimist välikommunikatsioonist täiesti eemaldada.

### **Analüütiline vahekokkuvõte – vastutustundlik ettevõtlus sise- ja välikommunikatsioonis**

Selles osas käsitletud andmete ja mõtete põhjal saab vastutustundliku ettevõtluse esindatust organisatsiooni sise- ja välikommunikatsioonis analüütilise kokkuvõttena iseloomustada järgmiselt. Uuritud valimi põhjal on vastutustundlikkus üks paljudest sise- ja välikommunikatsiooni teemadest ja see jõuab huvirühmadeni peamiselt samamoodi nagu muu info. Lisaks selgus, et organisatsioonide esindajate sõnul on töötajad vastutustundlikkuse kui suuna vastu võtnud pigem positiivselt ja see võib näidata, et töötajad kui üks ühiskonna osa on üles korjamas uusi väärtusi, mis eeldavad vastutustundlikkust kõigilt kogukonna liikmetelt.

Vastutustundliku ettevõtluse sise- ja välikommunikatsiooni kaasamise juures tuleb uuritavate sõnul peamiselt tegeleda samade väljakutsetega, mis esinevad ka kõigi teiste organisatsioonikommunikatsiooni teemade juures: näiteks kuidas muuta sõnum nii organisatsiooni väärtustele vastavaks kui ka auditooriumile vastuvõetavaks, kuidas pääseda meediasse ja jõuda absoluutselt iga sihtrühma liikmeni. Uuringus kerkis esile, et kuna tööandjad otsivad endale sarnase väärtussüsteemiga töötajaid, siis võib arvata, et lisaks ettevõtetele peavad vastutustundlikkuse peale hakkama mõtlema ka inimesed, kes tahavad töötada vastutustundlikes ettevõtetes, sama on kehtib ka koostööpakkujatele.

Kuna organisatsioonide esindajad on selle uuringu käigus öelnud, et vastutustundlikkust ainult vastutustundlikkuse pärast meedia ei kajasta, siis arvestades ühiskondlike suundumustega võib nõudlus selliste spetsialistide, kes suudavad vastutustundlikkust oskuslikult välikommunikatsioonis ära kasutada, järele muutuda väga suureks. Olles lõpetanud alapeatüki „Vastutustundlikkus sise- ja välikommunikatsioonis“ analüüsimise, liigub lõputöö autor vastutustundliku ettevõtluse olemuse üle arutlemiseni.

#### 4.4 Arutelu vastutustundliku ettevõtluse üle

Tuues kokku erinevad argumendid, mis on tulemuste, järelduste ja diskussiooni peatükist läbi käinud, arutleb töö autor vastutustundliku ettevõtluse üle. Nii eelpool mainitud teoreetikud kui ka lõputöö jaoks intervjueritud ettevõtete esindajad nõustuvad, et vastutustundlik ettevõtlus on midagi, mis on oma loomult vabatahtlik ja mida pole ettevõttelt seadusega nõutud. Bakalaureusetöö jaoks uuritud organisatsioonide esindajate vastustest selguvad algatused, mida tõesti saab vabatahtliku vastutustundlikkuse alla paigutada (näiteks kogukonna rahaline toetamine, seaduses sätestatud piirnormide karmim kohandamine, regulatsioonidega keelatud teguviisidest hoidumise tagamine ja muu).

Sellegipoolest ei olnud uurijal kerge intervjuude läbi viimise ajal üksteisest eraldada vabatahtlikke ja kohustuslikke algatusi: vestlustest käisid vastutustundlikkuse nime alt läbi näiteks sellised teemad nagu diskrimineerimine, mis on inimõigustega keelatud ja peaks inimestele olema arusaadavam kui korruptsiooni vältimine ning seega ka kergemini teostatav; maksuvõlgnevuste vältimine, seda küll mitte ettevõtte enda, vaid allhangete läbi viimisel; ettevõtte roll suurte maksude maksjana, kuigi see on seadusega kõigile ühise raamistiku põhjal kohustuslik.

Miks on vastutustundlikkust nii raske seadusest eristada? Nagu selle töö teooria osas juba mainitud on, ei ole vastutustundlik ettevõtlus isegi globaalsel tasandil üheselt ära defineeritud ja see toimib kui suur katusteema, mille alla paigutuvad lugematud väiksemad teemad alustades hankekorda üherealise vastutustundliku muudatuse tegemisega kontoris kohviubade tellimiseks lõpetades kümnetesse miljonitesse ulatuvate investeeringutega, mis võimaldavad ettevõtetel opereerida loodussõbralikumalt. Bakalaureusetöö autoril on peale selle uuringu läbi viimist välja kujunenud järgmine arusaam ettevõtete tegevuskategooriatest: on tegevused, mida ettevõtted teevad puhtalt ja otseselt kasu teenimise eesmärgil ja tegevused, millel seda taotlust ei ole. Seejärel jagunevad need muud mitteärilised tegevused uuesti kaheks: seadusega nõutud ja vastutustundlikud tegevused.

Sellise jaotuse järgi ongi vastutustundlik ettevõtlus hiiglaslik plokk algatusi, mille alla saab paigutada eriilmelisi märksõnu. Aga seaduse tundmine ja oskuslik orienteerumine selles just vastutustundlike algatuste eristamise eesmärgil võib olla midagi, milles organisatsioonidel vahetevahel puudujääke esineb. See vajab ekspertteadmisi, mis on võib-olla küll ettevõttes olemas,

kuid mis ei pruugi alati kommunikatsioonispetsialistini jõuda ning sealt võivadki sisse tulla kommunikatsioonialased vastuolud seaduse täitmise ja vastutustundlikkuse vahel.

Liikudes edasi vastutustundliku ettevõtluse aruandluse juurde, siis selgus intervjuudest, et organisatsioonides ei kajastata vastutustundlikke ja muid tulemusi tavaliselt eraldi. Vastupidi, selle asemel liigutakse pigem selle poole, et siduda kõik ettevõtte tegevused ühtseks tervikuks, mis tundub ka siin töös käsitletud kirjanduse põhjal loomulik. Lisaks tuleb ühe organisatsiooni esindaja sõnul kõiki endale seatud eesmärke võtta sama tõsiselt. Sellegipoolest tunnistavad osad intervjuueeritavad, et vastutustundlikel ja seadusega nõutud algatustel oleks enesekontrolli mõistes mõistlik vahet teha. Samas on VEF-i indeksile kandideerides vaja organisatsioonide esindajatel täita väga põhjalik ja mahukas küsimustik, mida võivadki nad pidada piisavaks pingutuseks oma vastutustundlike algatuste dokumenteerimise osas. Siin ei tohi aga unustada, et ka VEF küsib ettevõtetelt tunnustuse välja andmiseks andmeid nii seadusest tulenevate kui ka vabatahtlike algatuste kohta tõenäoliselt selleks, et kõigepealt tagada organisatsioonide õiguspärasus ning siis alles liikuda edasi vastutustundliku ettevõtluse teemade juurde.

Veel on mõnede organisatsioonide esindajad seisukohal, et kuna seadusega sätestatud nõudmised on neil niikuinii täidetud (ehk siis tõenäoliselt on nad kõik auditid korrektselt läbinud), siis edasised tegevused ongi lihtsalt ekstra sammud ning seepärast ei pea neid ka eraldi kirja panema. Ühe uuritava järgi oleks need kaks asja lahku lüüa mõistlik just algajatel, et organisatsiooni puudutavad seadused ära kaardistada ja neid mõista ning vältida valede algatuste vastutustundlikkuse nime alla paigutamist. Teine intervjuueeritav lisab, et ongi hea, kui töötajad ei tee vahet otsestel tööülesannetel ja vastutustundlikel algatustel, kuna muidu tajutakse ekstra samme koormana. Samas on uurija arvamusel ettevõttel tööandjana õigus paika panna kogu töökultuur, mis sisaldab ka asju, mida seadus ei nõua ning mida tegelikult lepingule alla kirjutanud töötaja peaks võtma sama tõsiselt.

Arutelu kokkuvõtteks võib öelda, et vähemalt selles uuringus osalenud ettevõtted on kõik läbinud VEF-i ekspertidest koosneva komisjoni hindamise ning seega on välistatud, et nad kasutaksid vastutustundlikku ettevõtluse mainimist pelgalt turunduslikel eesmärkidel ilma seda oma organisatsiooni vaatenurgast mõtestamata. Sellegipoolest tasub kõigil vastutustundlikel ettevõtetel või sellega alustavatel organisatsioonidel siin toodud argumente endale teadvustada ning proovida vastutustundlikkust ausatel põhimõtetel käsitleda, sest nagu ühest intervjuust läbi käis, siis vigu tuleb ette ka suur korporatsioonidel, seda ka Eesti turul ning see kahjustab kogu vastutustundliku

ettevõtluse kogukonna mainet ja inimeste usku kogu ettevõtmisesse. Tegelikult seisab vastutustundlikkus jätkusuutlikkuse eest, mida on praeguses ühiskonna arengustaadiumis väga vaja ning ettevõtete selliseid püüdlusi tuleb kõigi hüvanguks ja ellu jäämiseks ainult soodustada.

#### **4.5 Edasised uurimisvõimalused**

Edasisteks uuringuteks on mitmeid võimalusi. Uuringu valimit saab laiendada veelgi enamate Eestis tegutsevate organisatsioonide peale, ka neile, mis vastutustundlikke algatuste poolest tuntud on, näiteks Rimi oma pakendivabaduse poole püüdleva poliitikaga (Postimees, 2018) ja ausa tarneahela poolest tuntud Coffee People (Tamm, 2017), kuid keda VEF-i 2018. aasta märgiste nimekirjas ei olnud. Lisaks võiks eksperdi positsioonis uurija vastutustundlikkuse teemat käsitleda nende ettevõtete, mis sellega alles alustavad ning mis pole vastutustundlikkusele läbi VEF-i raamistiku mõelnud, põhjal. Peale selle saab valimisse järelduste objektiivsuse ja kriitilisuse saavutamiseks lisaks ettevõtetele endale kaasata ka teisi kvalitatiivseid allikaid, näiteks meedia artikleid, tarbijaid ja koostööpartnereid, ning erinevaid kvantitatiivseid andmeid.

Teemad, mida järgnevatel uuringutes uurida, on mitmekülgsed. Selles töös jäi kasutamata organisatsioonide vastutustundlikkusega tegelemise aastate arv. Vastutustundlikkuse alase kogemuse pikkuse ja vastutustundliku ettevõtluse kriisikommunikatsioonis kasutamise tõhususe seost on analüüsinud näiteks Vanhamme ja Grobben (2009) ja seda saaks testida ka Eesti turul. Lisaks ei saanud selles töös ebapiisavate andmete tõttu käsitleda Garcia ja Greenwoodi (2015) leitud seost selle vahel, kuidas on ajakirjanikud mingi organisatsiooni suhtes meelestatud ning kas sellest sõltub organisatsiooni vastutustundlike püüdluste kajastamise toon ning sagedus meedias. Lähemalt saab Filatotchevi ja Stahli (2015) mudeli abil uurida ka vastutustundliku ettevõtluse ülekontsernilist levimist, kaasates valimisse nii erinevaid kohalikke, globaalseid kui ka päritoluriigi huvirühmi. Suur valdkond, mille uurimise koha pealt on kriitiline vahet teha vastutustundlikel ja pelgalt seadusest tulenevatel tegevustel ning mille üle arutlemine on muuhulgas ka selle bakalaureusetöö üks teemadest, mida edasi uurida, on rohepesu ehk Säästva Eesti Instituudi (2019) järgi keskkonnavaenuliku tegevuse üldsusele positiivsena esitamise esinemist organisatsioonide tegevuses.

## KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärk oli uurida, kuidas Eestis tegutsevates organisatsioonides vastustundlikku ettevõtlust tõlgendatakse ja kasutatakse, et kogutud andmete põhjal arutleda vastutustundliku ettevõtluse üle. Selle eesmärgi täitmiseks püstitas töö autor uurimisküsimused ja uuris, kuidas organisatsioonides nende esindajate sõnul vastutustundlikku ettevõtlust lahti seletatakse ning mis põhjustel ja milliste hüvede realiseerimiseks on see strateegia omaks võetud; milliseid konkreetseid vastutustundliku ettevõtluse tegevusi on organisatsioonides neid esindavate töötajate järgi ette võetud ning millised põhimõtted on tänu vastutustundlikkusele ettevõtte protsessidesse sisse viidud; kuidas on intervjueeritud organisatsioonides nende esindajate sõnul vastutustundlikku ettevõtlust nii sise- kui ka välikommunikatsioonis ära kasutatud. Töö raames viidi kvalitatiivset lähenemist kasutades läbi kaheksa semistruktureeritud kavaga intervjuud Vastutustundliku Ettevõtluse Indeksiga tunnustatud organisatsioonide esindajatega. Intervjuude käigus kogutud andmete läbi töötamiseks kasutas töö autor kvalitatiivset sisuanalüüsi.

Esimese uurimisküsimuse, mis oli vastutustundliku ettevõtluse tõlgenduse kohta organisatsioonides, juures võib öelda, et uuringus osalenud ettevõtetes antakse vastutustundlikkusele lähtuvalt organisatsiooni tegevusvaldkonnast eri tähendusi, sealjuures vasturääkivusi ettevõtete vastutustundlikkuse kontseptsioonides uurija ei täheldanud. Intervjueeritavate vastustes domineerisid sellised vastutustundlikkuse tunnused nagu kasumipõhisest maailmavaatest eemaldumine, pikaajaline tulevikuvaade ja huvirühmadega arvestamine. Vastustundlikkus väljendub uuritavate järgi eelkõige sotsiaalse keskkonna ehk inimfaktoriga seotud eriilmelistes tegevustes, samas mõistetakse kõige ühtsemalt oma mõju looduskeskkonnale. Bakalaureusetöö valimi põhjal selgus, et vastutustundlikkust kutsuvad esile ühiskondlikud suundumused, muuhulgas näiteks tehnoloogia areng ja huvirühmade väärtused. Kõige suurem hüve, mida ettevõtete esindajad vastutustundlikkuse juures välja tõid, on konkurentsieelis.

Organisatsioonide esindajate vastustest saab välja lugeda tegevusi, mis vastavad teisele uurimisküsimusele ja mida on tänu vastutustundlikule ettevõtlusele organisatsioonide protsessides muudetud või sinna lisatud: vastutustundliku ettevõtluse alaste juhtnööride üle võtmine emafirmalt, vastustundlikkuse eestvedamise korraldamine, vastutustundliku ettevõtluse sidumine juhtkonna ja ärimudeliga, vastutustundlikkuse eesmärgistamine, dokumenteerimine ja

aruandmine. Vastutustundlike ja ettevõtte ärilisi tegevusi käsitletakse uuritud ettevõtetes üheskoos.

Kolmanda uurimisküsimuse, mis uuris vastutustundliku ettevõtluse kasutamist organisatsiooni kommunikatsioonis, vastuseks saab öelda, et vastutustundlikku ettevõtlust ei eristata bakalaureusetöös uuritud valimis teistest kommunikatsiooni teemadest ning see jõuab huvirühmadeni sarnaselt muule informatsioonile. Intervjueeritavate järgi võtavad töötajad vastutustundlikkuse hästi vastu ning vastutustundlikkus on jõudnud ka töötajate ja koostööpartnerite värbamisprotsessi juures arvestatavate tegurite hulka. Uuringus osalenud ettevõtete esindajate vastustest saab järeldada, et vastutustundliku ettevõtluse kasutamisel organisatsiooni kommunikatsioonis tuleb ette väljakutseid, mis esinevad ka kõigi teiste teemade jaoks sõnumite seadmisel, näiteks kuidas põimida sellesse nii ettevõtte väärtusi kui ka huvirühmadele vastuvõetavaid tunnuseid. Uuritavate vastuste põhjal saab öelda, et vastutustundliku ettevõtluse oskuslik ära kasutamine organisatsiooni kommunikatsioonis on muutumas aina olulisemaks. Vastutustundliku ettevõtluse arutelu kokkuvõtteks saab öelda, et kõik vastutustundlikkuse suunaga liitunud organisatsioonid peaksid teemaga teadlikult ringi käima, et vältida kogu vastutustundliku ettevõtluse kommuuni maine kahjustamist.

Selle töö lugemisel tuleb arvestada, et piiratud mahu tõttu põhinevad kõik järeldused kitsal ja ühekülgasel valimil ja seega ei saa neid pidada kogu valdkonna üldistuseks. Kriitikana saab välja tuua ka laia uurimisteema, töö ebatraditsioonilise ülesehituse ja kvalitatiivse lähenemisega seotud ohud. Arvestades sellega, et vastutustundlikku ettevõtlust Eestis pole töö autorile teadaolevalt varem muuhulgas ka selle kommunikatsioonile keskenduva lähenemisega eri tegutsemisvaldkondade raames uuritud ja selle üle arutletud, annab bakalaureusetöö aktuaalsest teemast uudse ülevaate ja hea aluse vastutustundliku ettevõtluse edasiseks uurimiseks näiteks meediasuhete, kriisikommunikatsiooni, ülekontserniliste suhete või rohepesu kontekstis. Seega usub autor, et bakalaureusetöö on valdkonna uuringutele väärtuslik lisand.

## SUMMARY

### **Corporate Social Responsibility from the viewpoint of organisations operating in Estonia**

The aim of this research paper was to examine how do organisations in Estonia interpret corporate social responsibility (CSR) and what and how do they do in that field. Furthermore, on the basis of collected data the researcher has a discussion on corporate social responsibility. In order to fulfil that purpose, the author set up the following research questions:

1. How do studied organisations operating in Estonia understand corporate social responsibility according to their representatives?
2. What has been done in the studied organisations, that operate in Estonia in order to be socially responsible according to their representatives?
3. On the basis of studied organisations and their representatives' answers, how is company's CSR expressed in organisation's internal and external communication activities?

To answer these questions, the author focused on how has CSR been figured out in the organisations, what are the main reasons and benefits of acquiring this strategy; what kind of socially responsible projects have been carried out in the organisations and which principles have been implemented into the organisations' processes; how has CSR been used in the organisations' communication. All data used in this research paper has been collected only from the representatives of studied organisations. A qualitative approach was used in this research and the author conducted semi-structured interviews with the representatives of eight organisations, that have received a badge in being socially responsible from the Estonian Corporate Social Responsibility Forum. Data collected with the interviews was studied using qualitative content analysis.

The first research question's, that was about interpreting corporate social responsibility, summary suggests that in the studied organisations, CSR has been given different meanings that stem from the organisations' field of business. No contradictions were detected in those interpretations. The following CSR characteristics dominated in the interviewees' answers: depriving from the profit-based world view, long-term view to the future and taking the stakeholders' needs into account while making decisions. According to the studied representatives, corporate social responsibility is mostly conveyed by different actions related to social environment aka the human factor, at the same time the most unitary aspect of CSR understood is organisation's impact on the natural environment. On the basis of this sample, CSR has been adopted in order to adapt to society's

tendencies such as technological developments and stakeholders' values. The biggest corporate social responsibility's benefit mentioned was competitive advantage.

The organisations' representatives' answers suggest actions, that answer the second research question and that have been implemented to or changed in organisations' processes thanks to CSR: taking over corporate social responsibility related guidelines from the headquarters, managing the leading of CSR initiatives, binding together social responsibility with management and business model, targeting, documenting and reporting corporate social responsibility. Socially responsible and company's business oriented initiatives are viewed together as a whole in the studied organisations.

In the third research question regarding the use of CSR in organisation's communication in the studied sample, the author found out that corporate social responsibility is yet another topic of communication and it reaches stakeholders like any other type of information. According to the interviewees, employees have reacted mostly positively to CSR initiatives and social responsibility has reached the recruitment stages of new employees and partners. On the basis of organisations participating in this research, it can be said, that the challenges one must face while working on the use of CSR in organisation's communications are similar to any other topic, such as shaping the right message, that would both represent company's values and be acceptable to the audiences. The studied representatives answers suggest that the skilful use of social responsibility in organisation's communication is becoming more and more important. To conclude the discussion on CSR, the author would like to say that all organisations practising corporate social responsibility should use it consciously to avoid damaging the reputation of CSR community.

Whilst reading this research paper, one must acknowledge that all the conclusions and discussion are based on eight interviews and therefore they cannot be generalised. The criticism regarding this thesis is a wide research topic, untraditional structure of the paper and all the weaknesses of using a qualitative approach. Taking into account the fact that to author's knowledge, no other research in Estonia has studied CSR collecting data also about using social responsibility in organisation's communication in the case of organisations from different fields, the bachelor's thesis gives an overview of the subject from a new angle and a good basis for further research on CSR, for an example in the context of media relations, crisis communication, business group relations or greenwash. Therefore the author believes that bachelor's theses is be a valuable extension to the field's research.



## KASUTATUD MATERJALID

Aguilera, R. V., Rupp, D., E., Williams, C. A. ja Ganapathi, J. (2007). Putting the Back in Social Responsibility: a Multilevel Theory of Social Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 32, 836–863.

Aljas, D. (2013). *Ökopoodide ärimudelite kujundajad – eri võimalused*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond.

Alvesson, M., Ashcraft, K., L. (2012). Interviews. Symon G. & C. Cassell (toim), *Qualitative Organizational Research. Core Methods and Current Challenges* (lk 239–257). London: Sage.

Bansal, P. ja Roth, K. (2000). Why Companies Go Green: a Model of Ecological Responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43, 717–736.

Carroll. A. B. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497–505.

Crowther, D. ja Martinez, E. O. (2004). Corporate social responsibility: history and principles. *Social Responsibility World* (lk 102–107). Penang: Ansted University Press.

CVKeskus ja Palgainfo Agentuur. (2018). Kui kõrge on lojaalse töötaja hind? *CVKeskuse koduleht*, 30. august. Kasutatud 21.01.2019  
[https://www.cvkeskus.ee/career\\_center.php?op=view&article\\_id=2930](https://www.cvkeskus.ee/career_center.php?op=view&article_id=2930)

Egel, A. (2012). *Ettevõtte sotsiaalselt vastutustundliku käitumise põhimõtete rakendamine Eestis tegutsevates pankades*. Lõputöö. Tartu Ülikool (Pärnu kolledž), ettevõtluse osakond.

Eisenegger, M. (2009). Trust and reputation in the age of globalisation. J. Klewes, R. Wreschniok (toim), *Reputation Capital* (lk 11–22). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Elkington, J. (2018). 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. *Harvard Business Review Digital Articles*. Kasutatud 22.01.2019, koopia kättesaadav aadressil <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>

Esop, K. (2018). Ei pea olema täiuslik, et olla hea. *Vastutustundlik ettevõtlus, Postimehe lisaleht*, 16. mai. Kasutatud: 18.10.2018, [https://issuu.com/postimees/docs/vastutustundlik\\_ettev\\_tlus\\_160518\\_p](https://issuu.com/postimees/docs/vastutustundlik_ettev_tlus_160518_p)

Filatotchev, I., Stahl, G., K. (2015). Towards Transnational CSR: Corporate Social Responsibility Approaches and Governance Solutions for Multinational Corporations. *Organizational Dynamics*, 44, lk 121–129.

Garcia, M., M., Greenwood, K. (2015). Visualizing CSR: A visual framing analysis of US multinational companies. *Journal of Marketing Communications*, 21, lk 167–184.

Garriga, E. ja Mele, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, lk 51–71.

Gond, J.-P., Akremi, A. E., Swaen, V. ja Babu, N. (2017). The psychological micro-foundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38, lk 225–246.

Gruber, V., Kaliauer, M., Schlegelmilch, B., B. (2017). Improving the Effectiveness and Credibility of Corporate Social Responsibility Messaging An Austrian Model Identifies Influential CSR Content and Communication Channels. *Journal of Advertising Research*, 59, lk 397–409.

Hah, K., Freeman, S. (2014). Multinational Enterprise Subsidiaries and their CSR: A Conceptual Framework of the Management of CSR in Smaller Emerging Economies. *Journal of Business Ethics*, 122, lk 125–136.

Handayani, R., Wahyudi, S. ja Suharnomo, S. (2017). The Effects of Corporate Social Responsibility on Manufacturing Industry Performance: the Mediating Role of Social Collaboration and Green Innovation. *Business: Theory & Practice*, 18, lk 152–159.

Heal, G. (2005). Corporate Social Responsibility: An Economic and Financial Framework. *The Geneva Papers*, 30, 387–409.

Jahdi, K. ja Acikdilli, S. G. (2009). Marketing Communications and Corporate Social Responsibility (CSR): Marriage of Convenience or Shotgun Wedding? *Journal of Business Ethics*, 88, lk 103–113.

Jahilo, A. (2006). *The Body Shop Eestis – „hingebrändi“ vastuvõtt*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond.

Joost, M. (2018). Miks on nii raske tarbida vastutustundlikult? *Vastutustundlik ettevõtlus*, *Postimehe lisaleht*, 16. mai. Kasutatud 21.01.2019 [https://issuu.com/postimees/docs/vastutustundlik\\_ettev\\_tlus\\_160518\\_p](https://issuu.com/postimees/docs/vastutustundlik_ettev_tlus_160518_p)

Juholin, E. (2004). A Finnish Approach to Corporate Social Responsibility: A Case Study. *ICA 54. aastakonverents*. New Orleans, 27.–31. mai. Jyväskylä: Jyväskylä ülikool.

Järvsoo, M. (2017). *Koostööpartnerite valiku põhimõtted lähtudes vastutustundliku ettevõtluse printsiipidest Eesti jaekaubandusettevõtete näitel*. Magistritöö. Tallinna Tehnikaülikool, ärikorralduse instituut.

Kalmus, V., Masso, A. ja Linno, M. (2015). Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. Kasutatud 23.11.2018 <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>

Laherand, M. (2010). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Sulesepp.

Lepik, K., Harro-Loit, H., Kello, K., Linno, M., Selg, M., Strömpl, J. (2014). Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. Kasutatud 13.05.2019 <http://samm.ut.ee/intervjuu>

Liblik, R. (2017). *X- ja Y-generatsiooni ootused tööandjale vastutustundliku ettevõtluse printsiipide alusel*. Magistritöö. Tallinna Tehnikaülikool, ärikorralduse instituut.

Linnasmäe, H.-L. (2012). *Ettevõtte ühiskondliku vastutuse alase töötajate teadlikkuse ja kaasamise parendamise võimalused (Eesti ettevõtete näitel)*. Magistritöö. Tallinna Tehnikaülikool, ärikorralduse instituut.

Logsdon, J. M. ja Wood, D. J. (2002). Business Citizenship: from Domestic to Global Level Analysis. *Business Ethics Quarterly*, 12, lk 155–187.

Maignan, I. ja Ferrell, O. C. (2001). Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 3–19.

Masso, A. (2011). E-kursuse "Kvalitatiivsete andmete analüüsitehnikad ja -tarkvara" materjalid. Kasutatud 23.11.2018 <http://hdl.handle.net/10062/22467>

- McWilliams A., Siegel D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26, 117–127.
- Mesila, H. (2007). *Sotsiaalse suunitluse mõju turunduses ettevõtte kuvandile Elioni, Hansapanga ning Selveri näitel*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond.
- Noorkõiv, T. ja Gröön, T. (2004). Corporate Social Responsibility: The Concept and its Status Regionally and Nationally in Central and Eastern Europe and Estonia. *EBS Review*, 19, 59–72.
- O’Leary, Z. (2007). *The Essential Guide to Doing Research*. London: Sage Publications.
- Oh, H., Bae, J. ja Kim, S.-J. (2017). Can Sinful Firms Benefit from Advertising Their CSR Efforts? Adverse Effect of Advertising Sinful Firms’ CSR Engagements on Firm Performance. *Journal of Business Ethics*, 143, lk 643–663.
- Ott, E. (2013). *Sotsiaalse ettevõtluse kontseptsiooni kujunemine Eestis praktikate vaatepunktist*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond.
- Pomeroy, A., Dolnicar, S. (2009). Assessing the Prerequisite of Successful CSR Implementation: Are Consumers Aware of CSR Initiatives? *Journal of Business Ethics*, 85, lk 285–301.
- Porter, M., E. ja Kramer, M., R. (2006). The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84, lk 78–92.
- Postimees. (2018). Rimi lõpetab ühekordsete plasttoodete müügi. *Postimees Online*, 25. oktoober. Kasutatud 27.05.2019 <https://tarbija24.postimees.ee/6437950/rimi-lopetab-uehekordsete-plasttoodete-muugi>
- Punamäe, S. (2018a). Noori motiveerib vaba ja paindlik töösuhe. *Vastutustundlik ettevõtlus, Postimehe lisaleht*, 16. mai. Kasutatud 21.01.2019 [https://issuu.com/postimees/docs/vastutustundlik\\_ettev\\_tlus\\_160518\\_p](https://issuu.com/postimees/docs/vastutustundlik_ettev_tlus_160518_p)
- Punamäe, S. (2018b). Vastutustundetud ettevõtted langevad konkurentsist. *Vastutustundlik ettevõtlus, Postimehe lisaleht*, 16. mai. Kasutatud 21.01.2019 [https://issuu.com/postimees/docs/vastutustundlik\\_ettev\\_tlus\\_160518\\_p](https://issuu.com/postimees/docs/vastutustundlik_ettev_tlus_160518_p)

Rämmer, A. (2014). Valimi moodustamine. *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. Kasutatud 18.10.2018 <http://samm.ut.ee/valimid>

Selistemägi, K. (2017). *Vastutustundlik ettevõtlus Meriton Hotels AS-s*. Magistritöö. Tallinna Tehnikaülikool, ärikorralduse instituut.

Sheehy, B. (2015). Defining CSR: Problems and Solutions. *Journal of Business Ethics*, 131, 625–648.

Shockley-Zalabak, P. S. (2012). *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values (8th ed.)*. Glenview, IL: Pearson Education.

Slaper, T. F. ja Hall, T. J. (2009). The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? *Indiana Business Review*, 86, lk 4–8.

Szczanowicz, J. ja Saniuk, S. (2014). Implementation of CSR concept in manufacturing SMEs. *Management*, 18, 71–82.

Statistikaameti koduleht. (2018). Kasutatud 22.01.2019 <https://www.stat.ee/68771>

Strauss, A. ja Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.

Stubender, K. (2008). *Kolmanda ja äri sektori partnerlus: arenguperspektiivid ja dilemmad*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond.

Säästva Eesti Instituut. (2019). Säästva arengu sõnaseletusi: rohepesu. Kasutatud 27.05. 2019 [http://www.seit.ee/sass/?ID=1&L\\_ID=573](http://www.seit.ee/sass/?ID=1&L_ID=573)

Šuba, V. (2015). *Vastutustundliku ettevõtluse põhimõtete rakendamise ja aruandluse esitamise uurimine Eesti väikestes ja keskmise suurusega transpordiettevõtetes (Harjumaa näitel)*. Magistritöö. Tallinna Tehnikaülikool, ärikorralduse instituut.

Zieita. Y. (2017). Understanding CSR Communication Contexts Based on the Stakeholders' Theory. *Argumentum. Journal of the Seminar of Discursive Logic, Argumentation Theory and Rhetoric*, 15, lk 37–51.

Tamm, D. (2017). Kuidas saaks Eesti väiketalunik õiglast tasu? *Maaleht Online*, 14. september. Kasutatud 27.05.2019 <https://maaleht.delfi.ee/news/maaleht/arvamus/kuidas-saaks-eesi-vaiketalunik-oiglast-tasu?id=79465794>

Tammeleht, H. (2018). *Majandusüliõpilaste teadlikkus ja hoiakud seoses vastutustundliku ettevõtlusega*. Magistritöö. Tallinna Tehnikaülikool, ärikorralduse instituut.

Toode, V. (2019). *Vastutustundliku ettevõtluse praktikad Eestis*. Seminaritöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond.

Ulm, I. (2018). *Vastutustundliku ettevõtluse areng Eestis (10 Eesti suurettevõtte tegevuse näitel)*. Lõputöö. Tallinna Tehnikaülikool, ärikorralduse instituut.

Vahe, M. (2004). *Sotsiaalturunduse ja sotsiaalse vastutuse võimalikud tõlgendusviisid Eestis*. Magistritöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond.

Vanhamme, J., Grobbsen, B. (2009). “Too Good to be True!”. The Effectiveness of CSR History in Countering Negative Publicity. *Journal of Business Ethics*, 85, lk 273–283.

VEF-i kodulehekül. (2019c) Kasutatud 21.01.2019 <http://www.csr.ee/vastutustundlik-ettevotlus/>

VEF-i kodulehekül. (2019a). Kasutatud 21.01.2019 <http://www.csr.ee/vastutustundliku-ettevotluse-indeks/>

VEF-i kodulehekül. (2019b). Kasutatud 21.01.2019 <http://www.csr.ee/lubadus-parema-homse-nimel-2/>

VEF-i kodulehekül. (2019d). Kasutatud 21.01.2019 <http://indeks.csr.ee/media/OSALEMISE-TINGIMUSED-2019.pdf>

VEF-i kodulehekül. (2019e). Kasutatud 21.01.2019 <http://indeks.csr.ee/laureaadid/2018/>

Vihalemm, T. (2014). Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. Kasutatud 13.05.2019 <http://samm.ut.ee/fookusgrupi-intervjuu>

Williamson, D., Lynch-Wood, G. ja Ramsay, J. (2006). Drivers of Environmental Behaviour in Manufacturing SMEs and the Implications for CSR. *Journal of Business Ethics*, 67, lk 317–330.

Virkus, S. (2016). Kvalitatiivne sisuanalüüs. Kasutatud 23.11.2018  
[https://www.tlu.ee/~sirvir/Intervjuu\\_vaatlus\\_ja\\_sisuanals/kvalitatiivne\\_sisuanals.html](https://www.tlu.ee/~sirvir/Intervjuu_vaatlus_ja_sisuanals/kvalitatiivne_sisuanals.html)

Värk, S. (2014). *Vastutustundliku ettevõtluse olemus ja sotsiaalselt vastutustundlikud investeerimisfondid Eestis aastal 2013*. Magistritöö. Tallinna Tehnikaülikool, majandusarvestuse instituut.

Õunapuu, L. (2014). Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. Kasutatud 23. 11.2018 [http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu\\_kvalitatiivne.pdf](http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf)

Öberseder, M., Schlegelmilch, B., B., Gruber, V. (2011). “Why Don’t Consumers Care About CSR?”: A Qualitative Study Exploring the Role of CSR in Consumption Decisions. *Journal of Business Ethics*, 104, lk 449–460.

Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z., Schwarz, N. (2006). The Effect of Corporate Social Responsibility (CSR) Activities on Companies With Bad Reputations. The Effect of Corporate Social Responsibility. *Journal of Consumer Psychology*, 16, lk 377–390.

Yuan, W., Bao, Y. ja Verbeke, A. (2011). Integrating CSR Initiatives in Business: An Organizing Framework. *Journal of Business Ethics*, 101, lk 75–92.

# LISAD

## Lisa 1. Intervjuukava

### Sissejuhatus

#### Vastutustundliku ettevõtluse tõlgendus

Mida tähendab jätkusuutlikkus (ettevõtte nimi) jaoks?

Mis on vastutustundlik ettevõtlus (ettevõtte nimi) jaoks?

Kas on okei, kui me edaspidi intervjuus seda väljendit kasutame?

Milles vastutustundlik ettevõtlus väljendub?

Millistele valdkondadele te (ettevõtte nimi) keskendute? Miks?

Miks on vaja vastutustundliku ettevõtlusega tegeleda?

Milles on organisatsioon tänu vastutustundlikule ettevõtlusele võitnud?

Mida on võimalik vastutustundliku ettevõtlusega saavutada?

Kuidas nende eesmärkideni jõuda?

Kas vastutustundlik ettevõtlus annab konkurentsieelise? Kuidas?

Kui pikaks ajaks on vastutustundliku ettevõtluse alased plaanid ette planeeritud?

Kas (ettevõtte nimi) on osa suuremast kontsernist?

Kuidas käib emaettevõtte vastutustundliku ettevõtluse alaste juhiste üle võtmine?

Milliseid väljakutseid on sealjuures ette tulnud?

Kuidas kohandate neid Eesti kultuuri?

Palju on teil siin Eestis ise vabadust vastutustundlike projektide algatamisel?

#### Vastutustundlik ettevõtlus konkreetses ettevõttes

Kui kaua on (ettevõtte nimi) vastutustundliku ettevõtluse kallal töötatud?

Millest sai see alguse?

Miks alustas (ettevõtte nimi) tollal vastutustundliku ettevõtlusega?



Kes tegeleb (ettevõtte nimi) vastutustundliku ettevõtluse algatustega?

Miks just selline valik?

Mis on selle positiivsed küljed?

Aga negatiivsed?

Kuidas on juhtkond tänasel päeval sellise algatusega seotud?

Kui sidusalt, siis mis on selle positiivsed küljed?

Aga negatiivsed küljed?

Kui nõrgalt, siis mis on selle positiivsed küljed?

Aga negatiivsed küljed?

Kuidas oleks võimalik vastutustundliku ettevõtluse eestvedamist veel paremaks muuta?

Räägi konkreetsetest tegevustest/projektidest/protsessimuudatustest, mida te vastutustundliku ettevõtluse jaoks ettevõtte sees ära teete?

Milliseid koostöid olete ette võtnud väliste partneritega?

Miks peaks vastutustundlik ettevõtlus olema kooskõlas ettevõtte ärimudeliga?

Kuidas?

Millised dokumendid (ettevõtte nimi) vastutustundlikku ettevõtlust sätestavad? Konkreetsed näited + küsi, kas on ligipääsu.

Kas on oluline, et sellised dokumendid olemas oleksid? Miks?

Kuidas on teie organisatsioonis korraldatud vastutustundliku ettevõtluse aruandlus?

Kuidas teete enda jaoks vahet seadusest tulenevatel ja vabatahtlikel algatustel?

Kas on oluline neil vahet teha? Miks?

Kuidas mõjutab vastutustundlik ettevõtlus (ettevõtte nimi) partneritega/tarnijatega suhtlemist?

Kuidas mõjutab vastutustundlik ettevõtlus praeguste töötajatega suhtlemist?

Aga tulevaste töötajatega?

## **Vastutustundlik ettevõtlus kommunikatsioonis ja turunduses**

Kuidas on vastutustundlikku ettevõtlust kui suunda organisatsioonis sissepoole kommuniqueeritud?  
Palun too mõni näide.

Kuidas on töötajad sellele reageerinud? Palun too mõni näide.

Alatest sellest ajast, kui te hakkasite vastutustundlikke põhimõtteid kogu organisatsiooniga rohkem teadlikult järgima, siis millised on olnud probleemid/väljakutseid?

Kuidas vastutustundlik ettevõtlus kliendini jõuab?

Milline on sealjuures kommunikatsiooni- ja turundusosakonna roll?

Milliste väljakutsetega tuleb tegeleda vastutustundlikkuse väljapoole kommuniqueerimisel?

## **Koduleht**

Mis on vastutustundliku ettevõtluse alase kodulehe eesmärk?

Kes võiks olla peamine sihtrühm?

Mida olete tahtnud edasi anda valitud värvide/piltide/märgistega?

Kas teile olulised kategooriad on siin välja toodud? Mis need siin oleksid?

Mis on kõige olulisem, mida te tahaksite, et külastajale siit meelde jääks?

Millise muljet nad tahaksid, et jääks ettevõttest kui tööandjast?

Mida saaks paremini teha?

## **Kokkuvõte ja sotsiodemograafilised andmed**

Kas on veel midagi olulist, millest me ei rääkinud, aga mis minu küsimustega seoses mõtteisse tuli?

Kui pikalt olete ettevõttes töötanud?

Mis ametipositsioonil ja kui kaua?

Kui palju töötajaid ettevõttes on? Kui vana on ettevõte?

## **Tänu sõnad**

## Lisa 2. Nõusoleku vorm

### Nõusoleku vorm

Uuringu „Vastutustundliku ettevõtluse praktikad Eestis“ eesmärk on kaardistada, kuidas tõlgendavad organisatsioonid Eestis vastutustundlikku ettevõtlust ning mida ja kuidas nad selles valdkonnas ellu viivad. Lisaks uuritakse, kuidas tajuvad tarbijad ettevõtete avalikuks tehtud vastutustundliku ettevõtluse alaseid veebimaterjale.

Uuringu jaoks viiakse läbi umbes pooleteisetunnine intervjuu valitud ettevõtte esindajaga tema tööruumides. Suuline intervjuu salvestatakse ja sellest tehakse sõnasõnaline transkriptsioon, tööanalüüsis kasutatakse lühikesi teksti väljavõtteid. Intervjueeritaval on õigus uuringus osalemisest ükskõik, millises uuringu faasis loobuda. Otsuse tulemusel kustutatakse ettevõttega seotud kogutud andmed täies mahus.

Uuringus osaleja jääb anonüümseks. Selle tagamiseks kajastatakse ettevõtet ja selle esindajat kogu töö ulatuses kodeeritult; eemaldatakse transkriptsioonidest anonüümsust ohustav info nagu ettevõtte ja selle esindaja nimi, kolmandate isikute/ettevõtete nimed vms; eemaldatakse või töödeldakse audio andmete identifitseerimist võimaldav materjal.

Kõikide tudengite lõputööd on elektrooniliselt kättesaadavad TÜ raamatukogu üliõpilastööde andmebaasis DSpace; intervjuude transkriptsioonide täistekste näevad uuringut läbiviiv tudeng, tema juhendaja ning töö kaitsmiskomisjoni liikmed. Intervjuude salvestusi ja transkriptsioone hoitakse uuringu läbiviija arvutis töö kaitsmiseni.

Mulle, ....., on selgitatud, mis on nimetatud uuringu eesmärk ja meetodika ning kinnitan oma nõusolekut selles osalemiseks allkirjaga. Tean, et uuringu käigus tekkivate küsimuste ja võimalike probleemide kohta saan mulle vajalikku täiendavat informatsiooni uuringu läbiviijalt: Viivika Toode, tudeng, Tartu Ülikool, Lossi 36, Tartu, [viivikatoode@gmail.com](mailto:viivikatoode@gmail.com), +372 559 121 02.

Uuritava allkiri: .....

Kuupäev, kuu, aasta: .....

Uuritavale informatsiooni andnud isiku nimi: .....

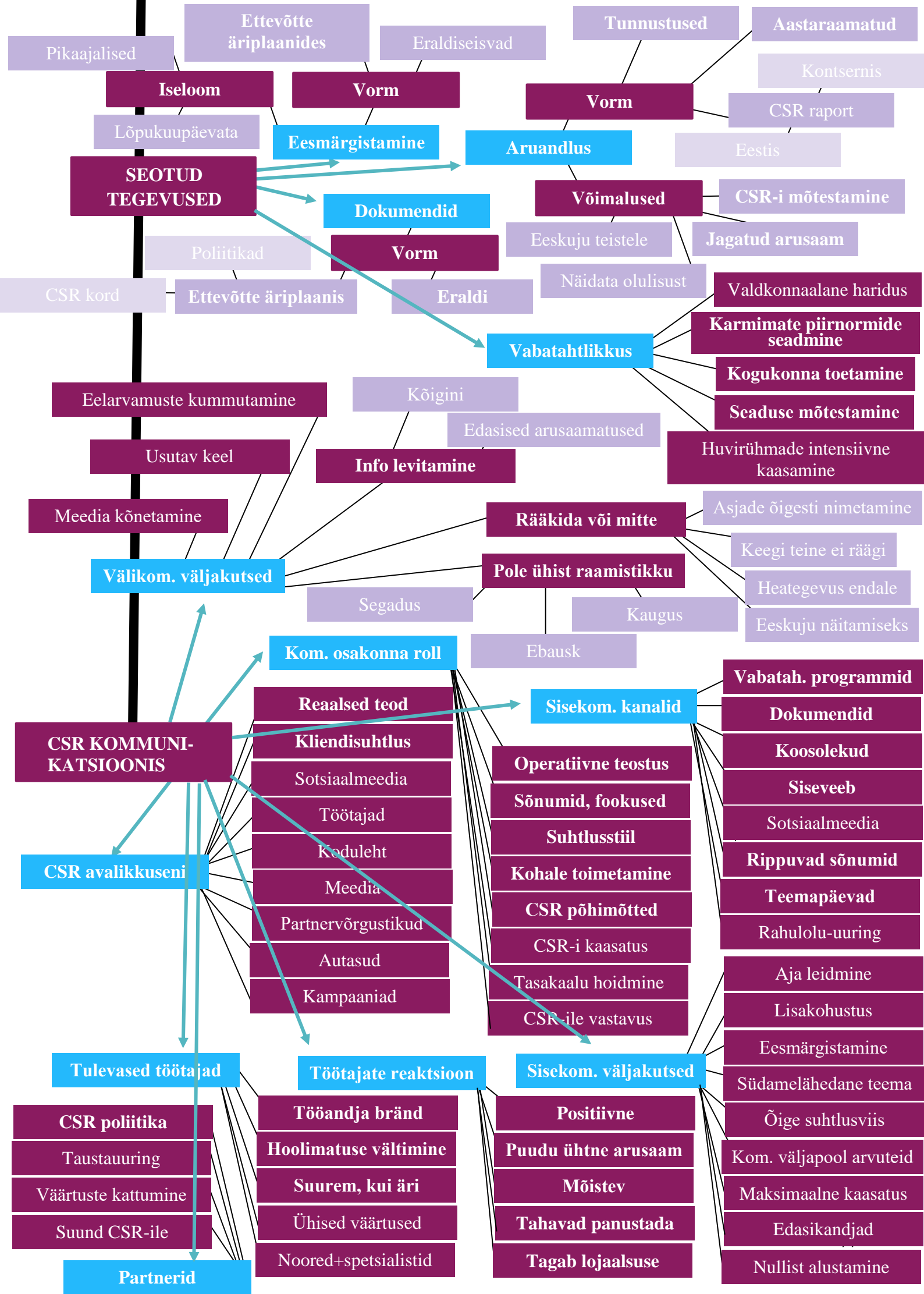
Uuritavale informatsiooni andnud isiku allkiri: .....

Kuupäev, kuu, aasta: .....

### **Lisa 3. Intervjuude transkriptsioonid**

Bakalaureusetöö uuringutes osalenud intervjuueeritavate anonüümsuse tagamiseks ei ole tööle lisatud täismahus intervjuude transkriptsioone. Kui tekib soov transkriptsioonidega tutvuda, siis saab ühendust võtta töö autoriga e-maili aadressil [viivikatoode@gmail.com](mailto:viivikatoode@gmail.com).





## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Viivika Toode,

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Vastutustundlik ettevõtlus Eestis tegutsevate organisatsioonide vaatenurgast“, mille juhendaja on Tiiu Taur, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Viivika Toode*

**27.05.2019**